

EL CMI EN ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO CON
ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES Y ASISTENCIA SOCIAL



Universidad de Valladolid

LETICIA TORICES GARCÍA

Máster de Investigación
en Contabilidad y Gestión Financiera

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de fin de máster dirigida por:

Dr. Ricardo Rodríguez González

Dra. Ana Morales

Julio 2013



AGRADECIMIENTOS

Ante todo dar las gracias al apoyo de mi familia ya que sin su ayuda hubiese sido imposible la realización del master.

Al profesor Jorge Túa por darme la idea de seguir adelante con este proyecto y poder enfocarlo a un aspecto general.

Agradecer a mis tutores el seguimiento del proyecto: Ana Morales y Ricardo Rodríguez González.

Así mismo agradecer a la gran compañera de master venida de El Salvador, Verónica Hernández, quién me ha apoyado, ayudado y dado energía para la realización del mismo.

Agradecer a las entidades sin ánimo de lucro que han concedido parte de su tiempo para poder realizar el Cuadro de Mando Integral.



ÍNDICE

Introducción	6
Objetivos.....	7
Metodología empleada.....	7
1.1 Los servicios sociales y la asistencia social a nivel Europeo	8
1.1.1 Antecedentes.....	8
1.1.2 Problemas actuales.....	11
1.2 Los servicios sociales y la asistencia social en España	17
1.2.1 Historia de los servicios sociales y la asistencia social española hasta la transición democrática.....	17
1.2.2 Historia de los servicios sociales y la asistencia social desde 1975 hasta nuestros días.....	18
1.2.3 La trayectoria de las instituciones sin ánimo de lucro más relevantes en la economía española	22
2 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (THE BALANCED SCORECARD)	33
2.1 Definición de Cuadro de Mando Integral	33
2.2 Antecedentes del Cuadro de Mando Integral. Diferencias con el sistema de control estratégico actual.....	34
2.3 El CMI en entidades sin ánimo de lucro	38
2.3.1 La importancia de los stakeholders en las entidades sin ánimo de lucro.....	40
2.3.2 Complicaciones que pueden surgir a la hora de implementar un cuadro de mando integral en una organización sin ánimo de lucro.....	43
3 ELABORACIÓN DE UN CMI PARA ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO DE SERVICIOS SOCIALES Y ASISTENCIA SOCIAL.....	45
3.1 Objetivos del proyecto.....	45
3.2 Análisis del entorno actual.....	46
3.3 Desarrollo de la estrategia general de negocio	50
3.4 Descomposición en objetivos	51
3.5 Creación del mapa estratégico de la organización	54
3.6 Definición de los indicadores.....	56
3.7 Identificación de las nuevas iniciativas.....	59
4 CONCLUSIONES	60
5 Referencias bibliográficas	61



ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Índice de figuras

Figura 1: Presupuestos del Fondo Social Europeo (FSE) en 2011	10
Figura 2: Beneficiados del FSE en 2011	11
Figura 3: Gastos de acción social de la Cruz Roja Española	12
Figura 4: Previsión en el año 2060 de la población en Europa	12
Figura 5: Número de nacidos vivos entre 1961-2011 en la Europa de los 27.....	14
Figura 6: Tipo de hogar según algunos países de la Unión Europea.....	15
Figura 7: Grupos con riesgo de exclusión según nivel de participación.....	24
Figura 8: El CMI explicado de forma básica.....	34
Figura 9: El significado del CMI para entidades sin ánimo de lucro y entidades lucrativas....	38
Figura 10: Cuadro de Mando Integral para una organización sin ánimo de lucro.....	39
Figura 11: Clasificación de los Stakeholders.....	41
Figura 12: Teoría de la identificación y prominencia de los stakeholders. Mitchell 1997.....	42
Figura 13: Seguimiento del Cuadro de Mando Integral	59

Índice de tablas

Tabla 1: Tratados de la U.E. en relación con el avance de los servicios sociales	9
Tabla 2: Simulación del gasto público en salud en proporción al PIB (2009-2014)	13
Tabla 3: Gastos de acción social de La Cruz Roja Española.....	23
Tabla 4: Ayudas de las Organizaciones sin ánimo de lucro para alimentación a 12/2010	24
Tabla 5: Ayuda de las Organizaciones sin ánimo de lucro para gastos cotidianos de aseo a 12/2010	25
Tabla 6: Ayudas de las Organizaciones sin ánimo de lucro para gastos cotidianos en transporte a 12/2010	25
Tabla 7: Gasto en programas de acción social de Cáritas Española entre los años 1987 y 1990	26
Tabla 8: Procedencia de los Fondos de Cáritas Española en 2011.....	27
Tabla 9: Gasto en Vestido de Cáritas y otras ONGs para ayuda en servicios sociales	28



Tabla 10: Gasto en acción social Cáritas en el año 2011 en Euros.....	28
Tabla 11: Recaudación anual por venta del cupón de la ONCE en millones de pesetas entre los años 1982 y 1983	30
Tabla 12: Cursos proporcionados por la Fundación ONCE para la creación de empleo entre los años 2007 y 2011	31
Tabla 13: Empleo generado por la fundación ONCE gracias a la recaudación por la venta del cupón entre los años 2007 y 2011.....	32
Tabla 14: Diferencias principales entre el sistema de control tradicional y el sistema de control estratégico.....	34
Tabla 15: Evolución del cuadro de mando integral.....	36
Tabla 16: Diferencias entre el cuadro de mando tradicional y el cuadro de mando integral	38
Tabla 17: Matriz DAFO para una entidad sin ánimo de lucro	46
Tabla 18: Matriz CAME para una entidad sin ánimo de lucro.....	48
Tabla 19: Matriz FODA para una entidad sin ánimo de lucro	50
Tabla 20: Stakeholders normativos y los objetivos a seguir para el posible acercamiento....	52
Tabla 21: Stakeholders derivativos y los objetivos a seguir para su posible cumplimiento ...	53
Tabla 22: Indicadores del CMI desde la Perspectiva Financiera para una entidad sin ánimo de lucro	56
Tabla 23: Indicadores del CMI desde la Perspectiva de Procesos Internos para una entidad sin ánimo de lucro	56
Tabla 24: Indicadores del CMI desde la Perspectiva de Formación y Crecimiento para una entidad sin ánimo de lucro	57
Tabla 25: Indicadores del CMI desde la Perspectiva de Clientes para una entidad sin ánimo de lucro	58



INTRODUCCIÓN

En estos días cuando la crisis Europea asfixia a nuestras economías, es cada vez más importante la labor de entidades sociales que facilitan la vida a personas en apuros económicos, así como a personas que por sus limitaciones físicas o psíquicas debidas a enfermedades congénitas o degenerativas se ven dependientes de sus familiares, o ante situaciones cotidianas que para las personas dependientes suponen un gran obstáculo.

La problemática de la imposibilidad de las familias en hacerse cargo del cuidado de sus familiares dependientes debido a los horarios de trabajo, así como la no disponibilidad de recursos suficientes como para dotarles de una calidad de vida buena y suficiente, supone un problema en nuestro país, ya que la esperanza de vida ha ascendido en las últimas décadas en 81,9 años de edad, así como los problemas en niños con defectos congénitos en los países desarrollados se han multiplicado.

Las causas pueden ser múltiples como la inadecuada alimentación, el exceso de contaminación, hábitos sedentarios, y un largo etcétera en el que no voy a profundizar en este proyecto, sólo centrarme en la necesidad de este tipo de organizaciones/asociaciones que necesitamos tanto o más que años atrás.

La Ley de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia y a las familias, aprobada en el año 2006 en España, ha ayudado muchísimo al impulso de las mejoras en este ámbito, el problema radica en el estallido de la crisis Europea, y más concretamente en nuestro país en el año 2007, que ha tenido como consecuencia la inestabilidad de estas entidades y el recorte de este tipo de ayudas a las familias.

Bien es cierto, que con los recortes en el gasto público, muchas de estas entidades se han visto afectadas en sus presupuestos, ya que la mayoría de sus ingresos provienen de las subvenciones del sector público, es por ello que es necesario remodelar este sector y hacer que este tipo de empresas sean más rentables y necesiten menor financiación para poder lograr los mismo objetivos, algo que no es fácil pero no imposible, y que iremos poco a poco desgranando a lo largo de este proyecto.

Es por esto que he creído necesaria la reivindicación de la importancia de estas entidades que con frecuencia se ven marginadas por no tener como fin en muchos casos el lucro, y por lo tanto no se consideran relevantes en nuestra sociedad, pero que con su esfuerzo y dedicación hacen que la sociedad vaya cada vez un poco mejor.



OBJETIVOS

Objetivo general

Elaboración de un Cuadro de Mando Integral, adaptado de forma tal que pueda ser utilizado por una entidad no lucrativa.

Objetivos específicos

Demostrar la importancia del Cuadro de Mando Integral en la adecuada gestión de entidades de carácter social, ya que no es de aplicación sólo a las mercantiles.

Destacar la relevancia de una adecuada gestión en las entidades de carácter social, para llevar a cabo el correcto funcionamiento de la entidad, dejando de lado la fijación en las cuentas anuales o estados financieros.

Metodología empleada

En primer lugar se ha recreado la situación de los servicios sociales y la asistencia social a nivel europeo, ya que cada vez vivimos más en una era global, en la que todos los servicios se ven regidos por unas ideas comunes en todos los estados miembros, para así establecer un marco comparativo con la situación concreta de España.

En segundo lugar se ha citado la evolución de los servicios sociales en España, desde su comienzo hasta nuestros días pasando por las situaciones más relevantes de nuestra historia, mostrando las entidades sin ánimo de lucro y asistencia social más relevantes de España, y dándoles la importancia que se merecen.

En tercer lugar se ha citado el Cuadro de Mando Integral como herramienta indispensable de gestión para cualquier empresa, centrándola más adelante en empresas sin ánimo de lucro y destacando la importancia de que una empresa sin ánimo de lucro también necesite de la gestión utilizada para las que persiguen el lucro, adaptando ciertos cambios necesarios ya que los dos tipos de entidades no persiguen el mismo fin.

En cuarto y último lugar se ha implementado un Cuadro de Mando Integral para entidades sin ánimo de lucro con fines sociales y de asistencia social, para ello se han seguido las indicaciones de Howard Rhom, quien es el presidente del Instituto del Cuadro de Mando Integral en Estados Unidos y quien atribuye para la consecución del CMI los siguientes pasos que desgranaré en su momento:

1. Análisis del entorno actual
2. Desarrollo de la estrategia general de negocio
3. Descomposición en objetivos
4. Creación del mapa estratégico de la Organización
5. Definición de los Indicadores
6. Identificación de nuevas iniciativas

Por último se establecieron las conclusiones determinadas a partir de la presente investigación.



1. LOS SERVICIOS SOCIALES Y LA ASISTENCIA SOCIAL

1.1 Los servicios sociales y la asistencia social a nivel Europeo

Europa está compuesta por 27 países y todos ellos en democracia, en el pasado, cuando Europa era sólo la CEE (Comunidad Económica Europea) creada en 1957, sólo se hacía alarde de las cuestiones económicas que concernían a los estados, sin embargo, actualmente se realizan políticas comunes en materia social para conseguir un estado del bienestar en todos los países miembros, así como fomentar la importancia de los temas sociales para así construir una Europa comprometida y ejemplar a ojos del mundo entero.



Fte: www.ihsantander.com

1.1.1 Antecedentes

A partir de 1980, el primer paso fue dado con la ratificación de la Carta Social Europea, se aprobaron derechos sociales de los trabajadores para así tener un marco común de referencia en el ámbito laboral. La Carta Social se divide en 3 apartados, de los cuales en el segundo se desarrollan todos los principios y derechos de los que consta, que son los siguientes:

- I. El derecho a elegir el Estado miembro en que se desea trabajar
- II. El derecho a una remuneración justa
- III. El derecho a mejores condiciones de vida y trabajo
- IV. El derecho a la protección social con arreglo a la realidad de cada Estado miembro
- V. La libertad de asociación sindical y el derecho a la negociación colectiva
- VI. El derecho a la formación profesional
- VII. El derecho a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres
- VIII. El derecho de información, consulta y colaboración de los trabajadores
- IX. El derecho a la protección de la salud y a la seguridad en el trabajo
- X. La protección de la infancia y la juventud
- XI. El derecho de las personas mayores a disfrutar de un nivel de vida adecuado
- XII. La promoción de la integración social y profesional de los minusválidos



En el apartado IV del derecho a la protección social se engloba el derecho a la asistencia social y a la asistencia médica, así como en el apartado XII del derecho de la integración social y profesional de los minusválidos que hace referencia a la autonomía de minusválidos (discapacitados ya sean físicos y psíquicos).

En 1992 tuvo lugar el Tratado de la Unión Europea (TUE), firmado en Maastricht (Holanda) y que entró en vigor el 1 de noviembre de 1993 por el cual se autorizó a los estados miembros de la UE a adoptar decisiones jurídicamente vinculantes en determinados ámbitos, los objetivos a perseguir con el tratado fueron los siguientes:

- Refuerzo de la legitimidad democrática de las instituciones
- Mejora de la eficacia de las instituciones
- Instauración de una unión económica y monetaria
- Desarrollo de la dimensión social de la comunidad
- Institución de una política exterior y de seguridad común

En cuanto a su dimensión social podemos hablar de mejora en las condiciones de trabajo, igualdad entre sexos, integración de las personas excluidas en el ámbito laboral, protección social adecuada y desarrollo de los recursos humanos para garantizar una calidad en el empleo.

A partir de este momento se han sucedido modificaciones en el tratado como las producidas en 1997 por el Tratado de Ámsterdam, en 2001 en el Tratado de Niza, y en 2007 por el Tratado de Lisboa, todos ellos han tenido gran importancia en el ámbito de la unificación europea, unificación de competencias tales como la política comunitaria de empleo, así como la adhesión de los países siguientes: Austria, Chipre, Bulgaria y Rumanía, entre otros.

Por el contrario se puede decir que en estos últimos tratados no se añade significativamente ninguna política social, dándose prioridad a la cohesión Europea.

Tabla 1: Tratados de la U.E. en relación con el avance de los servicios sociales

Tratados	Fecha de firma	Entrada en vigor	Diario Oficial
Tratado de la Unión Europea (Tratado de Maastricht)	7.2.1992	1.11.1993	DO C 191 de 29.7.1992
Tratado de Ámsterdam	2.10.1997	1.5.1999	DO C 340 de 10.11.1997
Tratado de Niza	26.2.2001	1.2.2003	DO C 80 de 10.3.2001
Tratado de Lisboa	13.1.2007	1.12.2009	DO C 306 de 17.12.2007

Fte: www.europa.eu

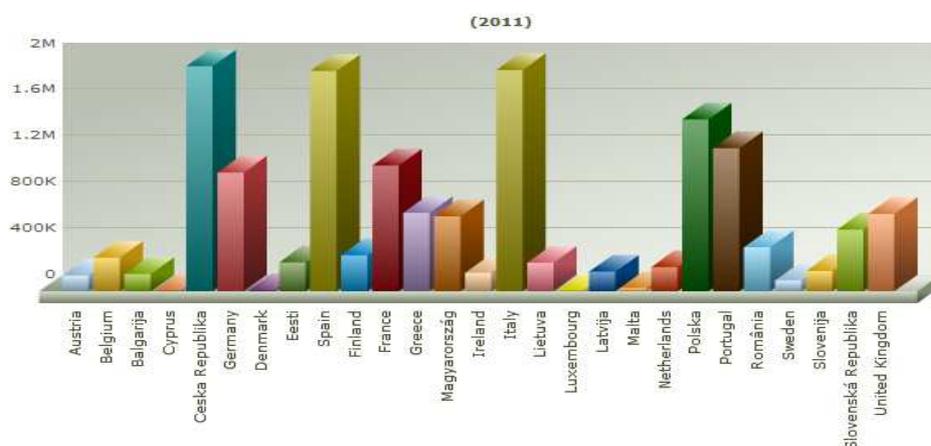
El avance más importante de todos en cuanto a política social europea es el Fondo Social Europeo (FSE) el cual se originó con el Tratado de Roma en 1957. Actualmente el objetivo del FSE es la financiación de ayudas para la lucha contra el desempleo de jóvenes, discapacitados o cualquier persona que esté en búsqueda activa de empleo. El FSE lo que trata es de financiar proyectos que en un futuro darán empleo a personas, no es un órgano que directamente facilite la empleabilidad.

En sus campos de actividad se encuentran los siguientes:

- refuerzo del empleo y la movilidad
- educación más completa
- oportunidades para todos
- mejora de los servicios públicos

En cuanto al campo de actividad de *oportunidades para todos*, dentro de él se enmarcan la lucha contra la marginación, apoyo a las empresas sociales y apoyo a las asociaciones locales, dentro de las cuales las dos últimas son las que tienen especial relevancia para este estudio. El FSE apoya a las empresas sociales proporcionándolas asesoramiento a la hora de garantizar la supervivencia de su negocio, ya sea implantando modelos de gestión, ayuda de los RRHH, etc. Estas empresas se distinguen del resto porque no son del todo privadas ni tampoco pertenecen al ámbito público, sino que son una mezcla de los dos sectores, su principal objetivo es el de contratar personas en exclusión social (discapacitados, mujeres maltratadas, drogodependientes, etc.) aunque por otra parte con ello también obtengan un beneficio comercial. En el ámbito de apoyo a las asociaciones locales el FSE financia todas aquellas actividades de inclusión laboral desarrolladas por ONGs, instituciones, asociaciones, fundaciones, sindicatos que tengan por objetivo la igualdad de oportunidades e inclusión social. El presupuesto de España entre en periodo 2007-2014 del FSE es de un total de 8.054.864,822 € uno de los más altos comparado con el presupuesto más bajo para Luxemburgo con 25.243,66€, aunque obviamente no nos podemos referir a este dato como un dato de comparación económica ya que la extensión de Luxemburgo y la de España difieren a gran escala.

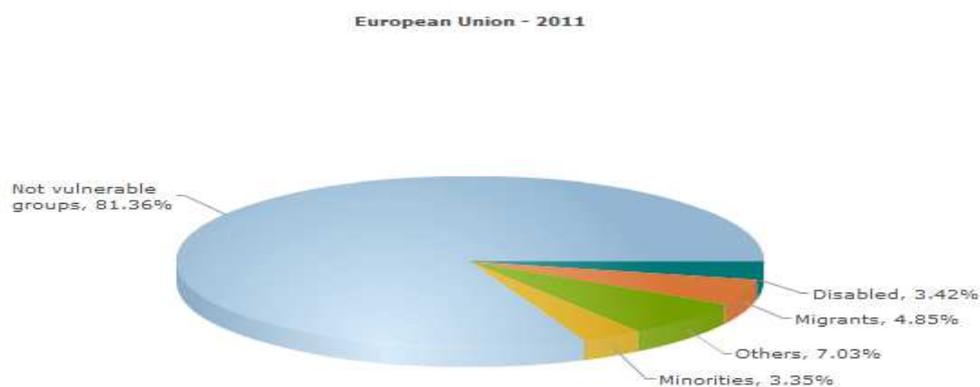
Figura 1: presupuestos del Fondo Social Europeo (FSE) en 2011



Fte: <http://ec.europa.eu>

Del total de personas beneficiadas de este programa durante el 2011 se encuentran un 3,42% de discapacitados, un 4,85% de inmigrantes, y minorías étnicas con un 3,35% frente al 81,36% que no pertenece a grupos de exclusión, con lo que llegamos a la conclusión de que todavía hace falta mucho camino por recorrer para dar las ayudas necesarias a las personas discapacitadas ya sean por una minusvalía física o psíquica.

Figura 2: Beneficiados del FSE en 2011



Fuente: <http://ec.europa.eu>

1.1.2 Problemas actuales

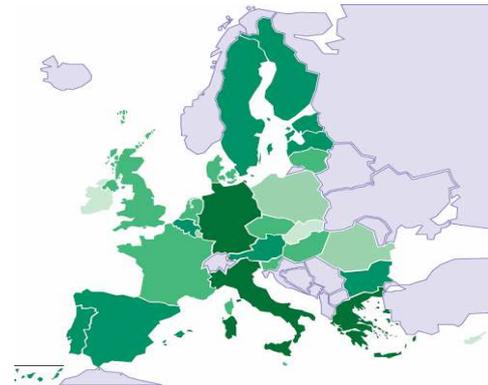
El estado del bienestar en Europa trae consigo muchas ventajas, pero también trae acarreado un problema, y éste es el envejecimiento progresivo de la población, que hace que el fondo destinado a las pensiones de jubilados y desempleados se vea en peligro. El aumento de la esperanza de vida es un éxito pero a la vez un problema para las arcas públicas, según un estudio realizado por La Comisión Europea y el Comité de Política Económica, para el año 2060 el 30% de la población tendrá 65 o más años en Europa.

El problema de la edad avanzada no sólo difiere en el gasto en pensiones, sino también en el incremento del gasto en sanidad, ya que en la mayoría de los casos, aparejado a la vejez van los problemas crónicos de salud, la dependencia de los mayores que en muchos casos no pueden ser cuidados por la familia y pasan a solicitar residencias financiadas por el estado, o bien centros de día en los que pueden ser atendidos, y también la aparición de enfermedades neurodegenerativas como es el caso del alzhéimer y la demencia senil que aparecen justo en la franja de edad de 65 años.

Figura 3: Población envejecida en Europa en Octubre 2012

Población de 65 y más años en la U.E. %

- Menos de 13%
- 13-15
- 15-17
- 17-19
- 19% o más

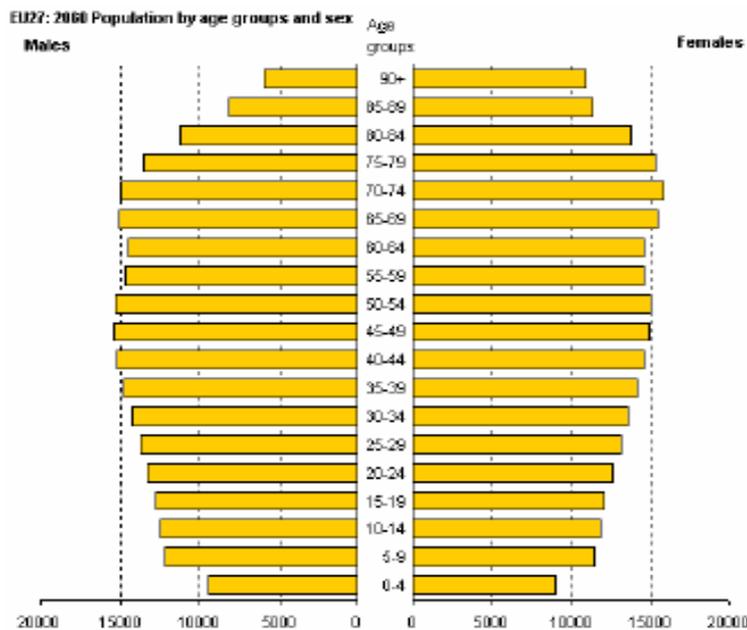


Fuente: INE (10/2012)

En el mapa podemos ver que los países con un mayor envejecimiento poblacional son Italia, Alemania y Grecia. España se sitúa detrás con un porcentaje de entre 17% y 19% de población envejecida.

Para los 27 países de la U.E. la previsión de la pirámide de población en el año 2060 es la siguiente:

Figura 4 : Previsión en el año 2060 de la población en Europa



Fuente: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications

Como podemos ver en el gráfico el crecimiento de los nacimientos y los niños hasta 14 años se ralentiza considerablemente, mientras que en la edad adulta entre 30 y 75 años está el grueso de la población. En cuanto a la tercera edad la pirámide aumenta



considerablemente incluso en edades de 90 años que antes ninguna persona imaginaba poder llegar a vivir, en el año 2060 será una realidad aunque con gran diferencia entre hombres y mujeres, siendo estas últimas las que mayor posibilidad tendrán de longevidad, aunque esto siempre ha sucedido de esta manera. De esta manera se corrobora que el gasto en servicios sanitarios, servicios sociales y pensiones será mucho más elevado debido al aumento de la esperanza de vida y la disminución de la natalidad, de hecho, Europa es el continente menos poblado del planeta teniendo en cuenta las proporciones, ya que si lo comparamos con Oceanía obviamente, éste sería el menos poblado. En la siguiente tabla se ha analizado en gasto público en salud del total del PIB para cada país de la Unión que se prevé en los años 2013 y 2014 suponiendo que el gasto público de 2008 permanece constante y el PIB evoluciona según las previsiones realizadas en la Comisión Europea. En la tabla se puede apreciar que el crecimiento es positivo entre los años 2008 y 2009 en todos los países miembros salvo Polonia quien representa un decrecimiento del 0,3, así como Malta, Chipre y Bélgica quienes no representarían ninguna variación (0,0). Según este estudio de predicción para el 2014 prácticamente todas las tasas serían negativas, con lo cual el gasto público en salud sería un problema aunque representa sus picos más altos en 2011 de crecimiento negativo.

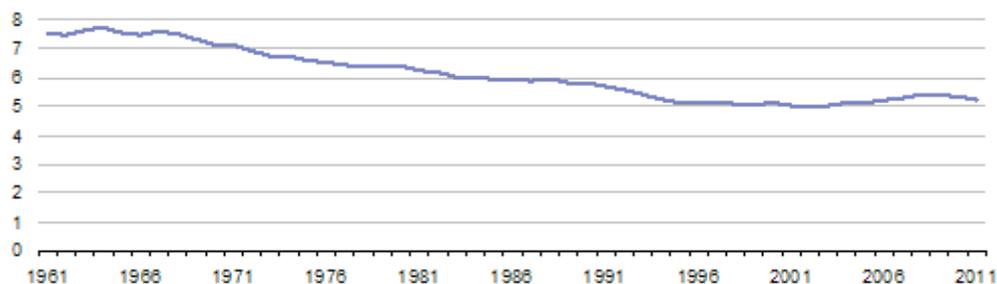
Tabla 2: Simulación del gasto público en salud en proporción al PIB (2009-2014)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
BE	0.1	0.1	-0.2	-0.2	-0.1	-0.1	-0.1
BG	0.0	0.0	-0.1	-0.2	-0.1	-0.1	-0.1
CZ	0.1	0.1	-0.1	-0.2	-0.1	-0.2	-0.2
DK	0.1	0.4	-0.2	-0.3	-0.1	-0.1	-0.1
DE	0.1	0.3	-0.1	-0.2	-0.1	-0.1	-0.1
EE	0.7	0.8	0.0	-0.3	0.0	-0.1	-0.1
IE	0.9	0.8	0.2	-0.3	-0.1	-0.2	-0.2
EL	0.1	0.1	0.0	-0.1	0.0	0.0	0.0
ES	0.4	0.2	0.0	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1
FR	0.0	0.2	-0.2	-0.3	-0.1	-0.1	-0.1
IT	0.4	0.3	-0.2	-0.2	-0.1	-0.1	-0.1
CY	-0.1	0.0	0.0	-0.1	0.0	0.0	0.0
LV	-0.5	0.9	0.5	-0.1	0.0	0.0	-0.1
LT	0.3	1.1	0.2	-0.3	0.0	-0.1	-0.1
LU	-0.8	0.2	-0.3	-0.3	-0.2	-0.2	-0.2
HU	0.0	0.1	-0.1	-0.3	0.0	0.0	0.0
MT	0.0	0.0	-0.2	-0.2	0.0	0.0	0.0
NL	0.1	0.3	-0.2	-0.3	-0.1	-0.1	-0.1
AT	0.2	0.3	-0.2	-0.3	-0.1	-0.1	-0.1
PL	0.5	-0.3	-0.2	-0.2	-0.2	-0.1	-0.1
PT	0.0	0.2	-0.1	-0.2	-0.1	-0.1	-0.1
RO	0.2	0.2	-0.2	-0.3	-0.1	-0.1	-0.1
SI	0.4	0.3	-0.1	-0.2	-0.1	-0.1	-0.1
SK	0.2	0.3	-0.2	-0.3	-0.2	-0.2	-0.1
FI	0.1	0.5	-0.2	-0.3	-0.1	-0.1	-0.1
SE	0.3	0.3	-0.3	-0.3	-0.1	-0.1	-0.1
UK	0.3	0.3	-0.3	-0.2	-0.1	-0.1	-0.1

Fuente: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications

No se puede dejar de lado el impacto de la crisis económica también llamada crisis del euro o crisis de la deuda soberana que viene azotando Europa desde el 2007 hasta la actualidad, y que sobretodo ha afectado a los recortes en materia de sanidad pública y derechos sociales.

Figura 5: Número de nacidos vivos entre 1961-2011 (millones) en la Europa de los 27



(1) Excluding French overseas departments before 1998; provisional values for 2010 and 2011.

Source: Eurostat (online data code: demo_gind)

Fuente: Eurostat

En este estudio estadístico realizado por Eurostat se puede ver que la curva comienza a descender a partir de los años 60-70 reduciéndose gradualmente hasta la actualidad.

En el 2008 tuvo lugar un repunte con un total de 5,4 millones de niños nacidos vivos, pero seguido a partir de entonces por un descenso en la natalidad, por consecuencia, en parte, de la crisis económica y la escasez de ayudas a la maternidad.

Otros factores que afectan a la natalidad y nada tienen que ver con la crisis son la toma de decisiones de tener hijos a edad tardía, esto complica el número de nacidos vivos, ya que en algunos casos se dificulta el proceso biológico, estos y otros factores que afectan a la salud (tabaquismo, contaminación, inadecuada alimentación), hacen que el número de nacidos vivos se reduzca drásticamente.

Otros problemas de índole social afectan a la decisión de la mujer a tener hijos, como por ejemplo la dificultad de acceder a un puesto de trabajo, ya que muchas se ven obligadas a optar a un puesto de trabajo o bien fundar una familia, puesto que los empresarios no dan facilidades, y ven como un obstáculo a la hora de contratar personal el hecho de que una mujer quiera aumentar su familia, bien sea por motivos de reducción de horas, bajo rendimiento en el puesto de trabajo, etc.

Una de las propuestas para salir de la crisis que parece nunca terminar según el demógrafo americano Philip Longman es la del aumento de la natalidad «*El declive global de las tasas de natalidad es la fuerza más poderosa que afecta a la sustentabilidad (de la economía) de las naciones y al futuro de la sociedad en el siglo XXI*»



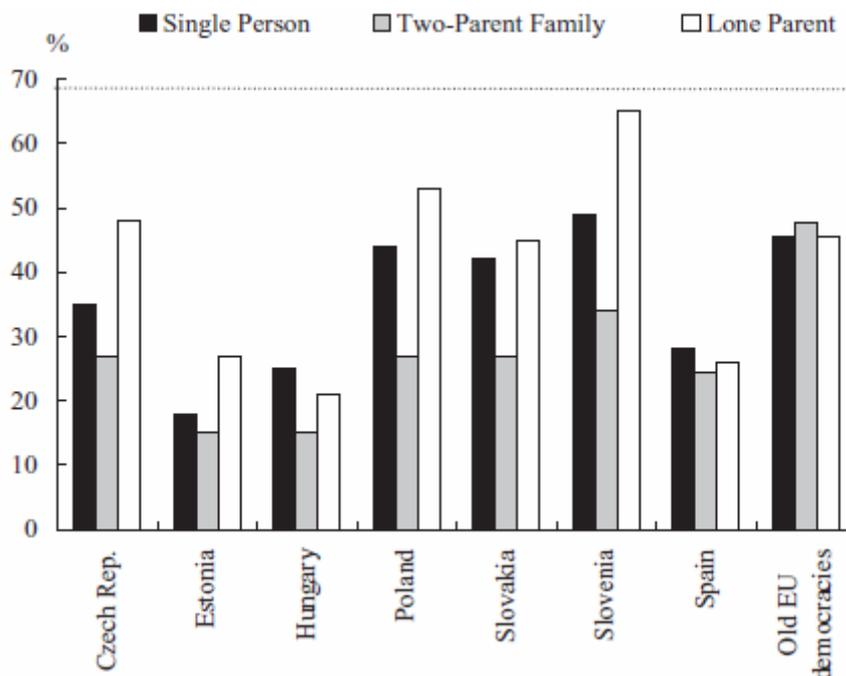
Un estudio realizado por el Instituto de Investigación Social de Suecia, y llevado a cabo por Kenneth Nelson analiza las diferencias en la asistencia social de los países integrantes en Europa diferenciando aquellos que pertenecen a antiguas democracias de los que pertenecen a democracias recientes entre los que se encuentra España. En la siguiente figura se analizan las tasas de idoneidad de asistencia social que se dan en España (democracia relativamente reciente), antiguas democracias europeas entre las que se encuentran Reino Unido, Finlandia, Francia, Alemania, Irlanda, Austria, Bélgica, Dinamarca, Países Bajos, Italia y Suecia, y, países considerados en transición como República Checa, Polonia, Hungría y Estonia, ya que el estudio parte de 1990 hasta el año 2005.

La tasa de idoneidad se ha realizado mediante esta operación:

$$\text{Idoneidad} = (\text{beneficios proporcionados de la asistencia social para cada tipo de hogar} / \text{ingreso medio disponible de la población total}) \times 100$$

Cada país es dividido en tres columnas que representan cada tipo de hogar siendo así personas solteras, familias monoparentales o familias con dos miembros parentales.

Figura 6: Tipo de hogar según algunos países de la Unión Europea



Fuente: www.sofi.su.se

El objetivo del estudio es comprobar si la asistencia social prestada en cada tipo de país es suficiente para que esas familias salgan de la pobreza o de la exclusión social, ya que uno de los objetivos de la asistencia social es la reducción de la pobreza y la mejora de la calidad de vida de los asistidos. En este estudio se ha considerado en el 60% la tasa del



umbral de la pobreza habiendo analizado hogares que según los estándares comparativos sus ingresos se pueden clasificar como próximos a la pobreza. Existen grandes variaciones entre unos países y otros, como vemos en el gráfico, las antiguas democracias europeas no consiguen adecuarse a los niveles óptimos de asistencia social, aunque es verdad que consiguen un lugar más aventajado que el resto de democracias relativamente recientes.

La gran excepción es Eslovenia, ya que es la única que consigue sobrepasar ese umbral y que por lo tanto proporciona a sus ciudadanos una correcta asistencia social. Especialmente en Estonia y Hungría su asistencia social está lejos de aportar una protección adecuada contra la pobreza.

Que la Unión Europea haya influido de forma positiva en cuanto a la asistencia social en sus países miembros todavía es un poco pronto para analizarlo y más aun teniendo en cuenta la época de inestabilidad que vivimos, pero el gráfico lo que representa es la importancia de la evolución de los sistemas políticos en los países integrantes, de esta manera la evolución política y su estabilidad, influencia significativamente en la importancia por la acción social, la asistencia social, y los servicios sociales, ya que podemos ver la diferencia entre países con democracias relativamente recientes y países con democracias antiguas, aportando estos últimos mucha más estabilidad que los anteriores aunque no por ello superan el aprobado en cuanto a la asistencia social.

Con esto se demuestra un poco el fracaso de la Europa Social, pero se está trabajando para ir poco a poco ganando puestos en este tema y poder ofrecer mejor asistencia social, intentar unificar el sistema de sanidad pública, y varios proyectos que tienen en mente para contribuir a una Europa mejor.

1.2 Los servicios sociales y la asistencia social en España

1.2.1 Historia de los servicios sociales y la asistencia social española hasta la transición democrática.



Antes de la transición democrática española, los servicios sociales y la asistencia social eran papel fundamental del Estado y la Iglesia, la segunda tuvo el papel protagonista en la Edad Media mediante la primera etapa de los servicios sociales: la caridad. Esto es debido a que la caridad se sustenta en un principio religioso. La atención al necesitado ya sea pobre, indigente, anciano, huérfano, inválido, afectado por un abandono, mujer en situación “complicada”, etc., es una doctrina básica del cristianismo el cual predominaba en aquella época, ya que “amarás al prójimo como a ti mismo” es un mandato que aparece en Marcos 12,31, el cual constituye una unificación de los valores de igualdad y cooperación social caritativa.

Una segunda etapa surge en el siglo XVI como beneficencia pública y que aún persiste hoy en día, una organización sin ánimo de lucro que intenta ayudar a los más necesitados recibiendo fondos tanto públicos como privados.

Es a partir de este momento cuando surge la tercera etapa en la que aparece la Asistencia social, un sistema público de ayudas a las personas en situaciones difíciles y de necesidad, en particular individuos que no podían cubrir las necesidades básicas de alimentación y ayuda sanitaria.

En el siglo XIX en España ya convivían los dos últimos tipos de acción social que hemos citado: la beneficencia y la Asistencia Social.

A partir de las Cortes de Cádiz ¹, surgen dos leyes que regulan la Beneficencia, estas son la Ley de Beneficencia del 2 de Febrero 1822 y la Ley de Beneficencia del 20 de Junio de 1849. Ambas Leyes junto con la Constitución de 1812 dieron un gran paso en el establecimiento de derechos a los ciudadanos españoles.

La Constitución de 1812² (la Pepa) estaba compuesta por 384 artículos de los cuales cabe destacar el artículo 4º en el cual se sostiene que *“la Nación está obligada a conservar y proteger por leyes sabias y justas la libertad civil, la propiedad y los demás derechos legítimos de todos los individuos que la componen”* es decir la obligación de los españoles a ser justos y benéficos, así como el establecimiento de un sistema público de atención al necesitado.

¹ Se conoce como Cortes de Cádiz a la Asamblea constituyente inaugurada en San Fernando el 24 de septiembre de 1810 y posteriormente trasladada a Cádiz (Andalucía) hasta 1814 durante la Guerra de la Independencia Española. Las principales reformas sociales llevadas a cabo fueron la supresión de la Inquisición y la abolición del régimen señorial.

² La Constitución de Cádiz, aprobada el 19 de marzo de 1812, festividad de San José, conocida por eso como *la Pepa*, es la primera Constitución propiamente española, ya que el Estatuto de Bayona de 1808 no dejó de ser una “Carta otorgada” marcada por el sello napoleónico.



La ley de Beneficencia de 1822 supuso un paso decisivo para considerar la Beneficencia como servicio público ya que eliminó aquellos establecimientos privados que no se ajustaban al objeto público que establecía la ley, así como produjo la incorporación de normas generales que debían cumplir los establecimientos públicos de Beneficencia.

En su art. 321, 6.º el cuidado de los hospitales, hospicios, casa de expósitos y demás establecimientos de beneficencia se disponen bajo la tutela de los Ayuntamientos, así como a cargo de las Diputaciones Provinciales es de obligación *“cuidar de que los establecimientos piadosos y de beneficencia llenen su respectivo objeto, proponiendo al gobierno reglas que estimen conducentes para la reforma de abusos que observaran”*

La siguiente ley promulgada de Beneficencia se produjo durante el reinado de Isabel II, y bajo los principios de la Constitución de 1845³.

Esta ley reafirmó los principios establecidos en la Ley de 1822 diciendo así que la Beneficencia tenía una finalidad pública, su organización administrativa era pública y por lo tanto pertenecía al Gobierno lo relativo a su gestión, y de este modo el Gobierno era el órgano de pleno derecho para crear y suprimir centros, así como de la aprobación de reglamentos relativos a estos.

La beneficencia tiene finalidad pública, porque *“los establecimientos de beneficencia son públicos”* afirmación contenida en el art.1.º de la Ley.

En cuanto a la asistencia social, esta apareció a consecuencia de la Constitución de 1931⁴ donde en su artículo 46 establece que el Estado debe de prestar asistencia a los enfermos, ancianos así como a la infancia y maternidad, también regula la protección del trabajo aparejado de derechos sociales como los antes mencionados.

1.2.2 Historia de los servicios sociales y la asistencia social desde 1975 hasta nuestros días.

Desde el comienzo de la transición democrática (1975) la asistencia social adopta unos rasgos conformados desde el comienzo de la primera constitución hasta este momento como hemos visto en párrafos anteriores.

³ La andadura del régimen constitucional de 1845 se inició tras una de las épocas más difíciles de la historia de España: desde la Guerra de la Independencia, la impronta que dejó el régimen gaditano había provocado reacciones de todo tipo, tanto absolutistas como liberales, que contribuyeron a crear un clima de anormalidad y desasosiego, que se arrastraría hasta 1840.

⁴ La Constitución de 1931 es un texto de extensión media, ya que consta de 125 artículos, agrupados en nueve títulos, más uno preliminar. . Se ha dicho que esta Constitución no fue mejor ni peor que las anteriores que España había conocido o que sus contemporáneas vigentes en Europa. Sin embargo, aquella Constitución recogió las ilusiones colectivas que suscitó el cambio de régimen político en España. La República y la Constitución fueron la consecuencia inevitable de la dictadura agotada de Primo de Rivera, que había dado paso a una solución democrática que se plasmó en este texto jurídico.



Estos rasgos son los siguientes:

- Predomina la orientación benéfica a la asistencia social, pese a su aparición en la Constitución de 1931
- Filosofía paternalista y compasiva
- Ayuda individual (buena vecindad, sistema de ayuda realizado por familia o conocidos de forma informal)
- Falta de apoyo a la autonomía (consecuencia de la filosofía paternalista y compasiva, no dándose las correctas herramientas para salir de ese estado de exclusión social o de malestar social)
- Sistema basado en la buena voluntad en vez de en los problemas sociales reales
- Los centros no tienen la debida orientación ni los canales de información necesarios implantados (falta de información adecuada a los asistidos)
- Poca presencia del sector público, dominando el privado pese a lo dispuesto en las Constituciones anteriores que regulaban el sector privado con una fuerte rectitud.
- Descoordinación y falta de planificación
- Aislamiento entre los organismos públicos (consecuencia de la descoordinación)
- Financiación insuficiente

Es en 1978 con la aprobación de la Constitución⁵ cuando España se convierte en un estado social y democrático de Derecho (art. 1 de la Constitución), de la misma forma en el preámbulo de la Constitución dice lo siguiente: *“Garantiza la convivencia democrática dentro de la Constitución y de las Leyes conforme a un orden económico y **social** justo”*.

También cabe resaltar el artículo 9.2. de la Constitución en el que se establece que el Estado es el encargado de promover la acción social y su adecuado cumplimiento, así como haciendo partícipes a los ciudadanos de la importancia de los servicios sociales y la acción social.

“Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social” Art 9.2. de la Constitución.

La asistencia social se menciona en el Art. 148.1.20 dentro del *Capítulo III* de las Comunidades Autónomas y dentro del *Título VIII* de la Organización del Estado, otorgando así competencias de asistencia social a las Comunidades Autónomas para así prestar una mejor ayuda o servicio social en el foco donde se encuentran las necesidades, es decir, la descentralización de los servicios sociales para una mejor adecuación de estos a los ciudadanos españoles, aunque no es regulado de una forma explícita, es posteriormente ratificado con la aprobación de los 17 estatutos de autonomía a los cuales les son asociados competencias de bienestar social, asistencia social y servicios sociales.

⁵ Aprobada la Ley citada en amplio referéndum el 15 de diciembre de 1976, con arreglo a ella se celebraron el 15 de junio de 1977 las elecciones para constituir las Cortes que habrían de elaborar y aprobar la Constitución hoy vigente.



En el artículo 10.2. establece que *“las normas relativas a los derechos fundamentales y a las libertades que la Constitución reconoce se interpretarán de conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos⁶ y los tratados y acuerdos internacionales sobre las mismas materias ratificados por España.”*

La declaración Universal de los Derechos Humanos que hemos citado recoge en su artículo 25 el derecho a los servicios sociales :*“Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud, el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica [...]”*.

Así como en su artículo 28 recoge la forma en la que deben ejercerse estos derechos: *“Toda persona tiene derecho a que se establezca un orden social e internacional en el que los derechos y libertades proclamados en esta Declaración se hagan plenamente efectivos.”*

En la Constitución no se establece un sistema público de servicios sociales, cuyo fin es el de equilibrar los desajustes que haya en las carencias de tipo social, pero es la guía para hacer que hoy en día tengamos este tipo de sistema en la sociedad actual, basado en los siguientes principios morales:

- Universalidad, atención a todos.
- Igualdad, sin discriminación.
- Solidaridad, justa distribución de recursos.
- Prevención, eliminar causas de marginación.
- Descentralización, acercar las instituciones más al ciudadano.
- Normalización e Integración, cauces normales respetando el medio.
- Participación, intervención de los ciudadanos en el control de los servicios sociales.
- Planificación y Coordinación, equilibrio recursos y necesidades y armonización pública y privada.
- Globalidad, consideración total de la persona y de los grupos y no sólo de aspectos parciales.

En 1986 gracias a la Sentencia del 9 de Junio STC 76/1986, de 1986 (“BOE” 4 de Julio) en su apartado séptimo especifica que la asistencia social no está definida en la constitución y detalla lo siguiente:

“La noción de asistencia social no está precisada en el texto constitucional, por lo que ha de entenderse remitida a conceptos elaborados en el plano de la legislación general, que no han dejado de ser tenidos en cuenta por el constituyente. De la legislación vigente se deduce la existencia de una Asistencia Social externa al sistema de Seguridad Social, y no

⁶ La Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH) es un documento declarativo adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en su Resolución 217 A (III), el 10 de diciembre de 1948 en París; en ésta se recogen en sus 30 artículos los Derechos Humanos considerados básicos, a partir de la carta de San Francisco de 1945.



integrado en él, a la que ha de entenderse hecha la remisión contenida en el art. 148.1.20.ª de la Constitución Española (1978) y, por tanto, competencia posible de la Comunidad Autónoma. Esta Asistencia Social aparece como un mecanismo protector de situaciones de necesidad específica, sentidas por grupos de población a los que no alcanza aquel sistema y que opera mediante técnicas distintas de las propias de la Seguridad Social.”

Del texto de la sentencia se deducen que la asistencia social se considera como un concepto externo al de Seguridad Social yendo más allá que este último, protegiendo aún más a los beneficiarios o personas que necesitan este tipo de ayudas que el que puede proporcionar la Seguridad Social que sólo se refiere a mera asistencia sanitaria.

En la Sentencia posterior, la Sentencia 146/1986, de 25 de noviembre (“BOE” de 10 de Diciembre) profundiza un poco más en cuanto a la asistencia social diciendo en su parte primera lo siguiente:

“Lo que deba entenderse por Asistencia Social, en sentido abstracto y siguiendo la pauta de algunos instrumentos internacionales como la Carta Social Europea, abarca a una técnica de protección fuera del sistema de la Seguridad Social, con caracteres propios, que la separan de otros afines o próximos a ella, entre los que figura su dispensación por Entes públicos o por Organismos dependientes de Entes públicos, cualesquiera que éstos sean. Una noción más amplia, impropia si se quiere, de lo que es la Asistencia social a efectos del reparto de competencias constitucionalmente establecido es deducible del análisis de la Constitución, de los Estatutos de Autonomía e, incluso, de los Decretos de traspaso de funciones y servicios. Según ésta, tal noción no sólo comprende a la asistencia dispensada por Entes públicos - que la definen y la prestan -, sino también a la dispensada por Entidades privadas, caso en que los poderes públicos desempeñen sólo funciones de fomento o de control.”

De este texto posterior se desprende la idea internacional de la Asistencia Social haciendo como referencia a la Carta Social Europea definida en el primer apartado de este proyecto. Esta definición se corrobora en la sentencia 13/1992 de 6 de febrero aunque establece que la asistencia social no sólo puede otorgarse por medio de entidades públicas, si no también privadas. Es este el caso de organizaciones sin ánimo de lucro de ayuda humanitaria que comienzan su andadura como sociedades de financiación privada, como las que presentan organizaciones tales como La Cruz Roja, la O.N.C.E, La Obra Social de las Cajas de Ahorro ahora desaparecidas y Cáritas Española, aunque después algunas de ellas reciben fondos públicos para su financiación, todas ellas siendo un ejemplo reacción social, de perseverancia y de continuidad en España. Estas siguen siendo en España las entidades más significativas en la ayuda a los más necesitados.

1.2.3 La trayectoria de las instituciones sin ánimo de lucro más relevantes en la economía española

1.2.3.1 Caso de la cruz roja española



La Cruz Roja Española es una institución humanitaria, de interés público, que desarrolla su actividad bajo la protección del Estado, actualmente a través del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad de acuerdo con lo establecido en el Real Decreto 1041/2009. Fue fundada en fundada el 6 de julio de 1864 de acuerdo con la Conferencia Internacional de 26 de octubre de 1863 y que tiene como objetivo general la difusión y aplicación de los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de Cruz Roja y Media Luna Roja, que son los siguientes: Humanidad, Imparcialidad, Neutralidad, Independencia, Carácter Voluntario, Unidad y Universalidad. Entre sus fines se encuentra la promoción y colaboración en acciones de solidaridad y bienestar social en general, salvar vidas y apoyar la recuperación después de las crisis y los desastres naturales o conflictos, posibilitar una vida sana y segura, promover la inclusión de la paz, la no violencia, construir una Cruz Roja fuerte para responder a las necesidades de las personas y colectivos vulnerables, promover la diplomacia humanitaria para prevenir y reducir la vulnerabilidad, funcionar con eficacia y eficiencia para atender el compromiso humanitario de su acción social.

Para que sus actividades se hagan efectivas, cuenta con los siguientes recursos:

- Las cuotas de los socios
- Subvenciones, ayudas de diversos organismos públicos como la Unión Europea, Gobierno Central, Gobiernos Autónomos, Ayuntamientos y Diputaciones.
- Aportaciones y donaciones de entidades y particulares, así como legados y herencias
- Los rendimientos de su patrimonio.
- Las aportaciones y contraprestaciones por servicios y prestaciones sociales y asistenciales o de cualquier otra índole de la Institución.
- Sorteo de Oro⁷ y Fiesta de la Banderita⁸
- Cualesquiera otras ayudas, aportaciones o subvenciones que pueda conseguir o recibir de entidades y personas, públicas y privadas, para el cumplimiento de sus fines.

⁷ En 1980 se celebra el primer Sorteo del Gran Premio de Oro, siendo la primera vez en la historia de España que se establece un premio en lingotes de oro. Esta singular iniciativa surge como consecuencia de la necesidad de obtener financiación que permitiese continuar para ampliar actividades humanitarias propias de Cruz Roja, otorgando a la gente una nueva fórmula más para colaborar.

⁸ La Fiesta de la banderita (denominado también Día de la banderita) fue un sistema de cuestación pública a favor de la Cruz Roja Española instaurada en España durante la época del franquismo. El objetivo era recaudar dinero a favor de la Cruz Roja poniendo una pegatina de papel cuadrada en la solapa de los donantes. Los postulantes generalmente iban a pie de calle y portaban huchas blancas con el logotipo.



En la década de los setenta y sobre todo en los ochenta, la Cruz Roja Española da un importante salto, crece su actividad cuantitativamente con nuevas acciones y nuevos servicios, esto se refleja en la siguiente tabla que refleja los gastos de acción social de esta entidad en los años 1972-1985.

Tabla 3: Gastos de acción social de La Cruz Roja Española

GASTOS DE ACCIÓN SOCIAL DE LA CRUZ ROJA ESPAÑOLA (MILLONES DE PESETAS)					
AÑOS	ASISTENCIA SOCIAL	PREVENCIÓN DROGA Y ALCOHOL	RESIDENCIAS DE ANCIANOS	GUARDERÍAS INFANTILES Y MINUSVÁLIDOS	REFUGIADOS
1973	5,4	-	7,9	10,0	-
1974	6,5	-	9,6	12,0	1,2
1975	9,1	-	13,4	16,8	1,8
1976	11,6	0,5	17,2	21,6	13,8
1977	13,6	0,5	20,4	25,2	18,4
1978	15,5	0,5	23,7	28,8	25,2
1979	21,4	0,5	26,4	32,0	97,3
1980	11,5	54,8	34,2	22,9	159,8
1981	9,6	83,9	37,0	25,5	251,8
1982	9,6	95,8	56,2	21,3	319,9
1983	27,8	242,7	129,2	16,8	191,1
1984	41,1	276,6	131,4	15,4	483,5
1985	41,7	247,3	118,1	13,9	566,5

Fuente: Rodríguez Cabrero, G: El gasto público en servicios sociales en España (1972-88)

En la década de los 70 como se puede ver la ayuda se concentraba en su mayoría a la ayuda en los campos de refugiados, ya que tomaron acciones de ayuda en la Tercera Guerra Carlista, así como en los años 1984 y 1985 se produce un gran salto en el nivel de gasto de ayuda a los refugiados, pasando de 191,1 millones de pesetas a 483,5 y 566,5 respectivamente, así como un salto en el gasto en el Asistencia Social, ya que es para entonces cuando la Cruz Roja alcanza una dimensión importante, comienza a expandirse y a contar con cientos de voluntarios ampliando sus campos de actuación.

Es una situación diferente a la que se vive en la actualidad, ya que, según el último boletín de la CRE (Cruz Roja Española) sobre vulnerabilidad social, todos los esfuerzos traducidos a gasto monetario de la CRE van a parar tanto a nivel internacional como al nacional, debido a la crisis económica española en la que antes había personas con una situación económica razonable, pero en este momento se encuentran en riesgo de exclusión. Esta situación tan crítica se ha visto aumentada en los dos últimos ejercicios económicos de la entidad, ya que 2010 y 2011 han sido dos años muy duros para algunos colectivos de personas que residen en nuestro país, en estos colectivos se encuentran inmigrantes que vinieron a España en busca de un futuro mejor pero no lo encontraron, así como españoles que perdieron su empleo y personas mayores cuya prestación por jubilación no es suficiente para su mantenimiento personal, y por lo tanto necesitan la ayuda de la CRE.



En el siguiente gráfico podemos ver los grupos con riesgo de exclusión según el nivel de participación que tuvieron en los programas realizados por la CRE durante 2011.

Figura 7: Grupos con riesgo de exclusión según nivel de participación



Fuente: http://www.cruzrojamadrid.org/contenidos/img/File/Cruz_Roja_Madrid/Boletin5%20version3.pdf

En el podemos ver que en una situación extrema se encuentran los inmigrantes en nuestro país así como los grupos en situación de pobreza y exclusión social, en una situación moderada nos encontramos con las personas mayores.

Para estos tres grupos la Cruz Roja destina la mayoría de sus recursos, sin ellos, estos grupos se verían totalmente desamparados por el sistema actual.

En las siguientes tablas se recogen los datos actuales de las personas que no tienen ingresos en España, y cómo éstas personas consiguen subsanar sus necesidades a través de las ONGs más importantes, en estos datos se encuentra la Cruz Roja, así como Cáritas Española de la que hablaré en tercer lugar. Entre las necesidades básicas donde se encuentra la alimentación como es obvio, las entidades sin ánimo de lucro más importantes que se encuentran son Cáritas y CRE. Aunque éstas ofrecen una gran ayuda, el peso de la ayuda recae sobre la familia quien aporta un 49% del total en los gastos de alimentación.

Tabla 4: Ayudas de las Organizaciones sin ánimo de lucro para alimentación a 12/2010

Gastos cotidianos en alimentación	Porcentaje	
Cáritas	14.0%	
Cruz Roja Española	13.6%	
Servicios Sociales	2.9%	
Familia/cónyuge	49.0%	
Otros	Ahorros	2.9%
	Amigos/vecinos	6.2%
	Trabajo informal	7.0%
	Otros ingresos	7.4%
	Nada	1.6%
	Otros	2.1%

Fuente: www.cruzrojamadrid.org/contenidos/img/File/Cruz_Roja_Madrid/Boletin5%20version3.pdf



Tabla 5: Ayuda de las Organizaciones sin ánimo de lucro para gastos cotidianos de aseo a 12/2010

Gastos cotidianos en aseo	Porcentaje	
Cáritas	5.1%	
Cruz Roja Española	3.4%	
Servicios Sociales	36.6%	
Familia/cónyuge	39.1%	
Otros	Ahorros	4.3%
	Amigos/vecinos	4.7%
	Trabajo informal	10.6%
	Otros ingresos	8.1%
	Nada	4.3%
	Otros	3.8%

Fuente: http://www.cruzrojamadrid.org/contenidos/img/File/Cruz_Roja_Madrid/Boletin5%20version3.pdf

El gasto cotidiano por familia en temas de aseo personal, un 36,6% de esta ayuda viene financiada por los Servicios Sociales de los cuales un 3,4% vienen de la Cruz Roja Española y un 5,1% de Cáritas Española. Un 39,1% es gracias a la ayuda familiar y del cónyuge.

Tabla 6: Ayudas de las Organizaciones sin ánimo de lucro para gastos cotidianos en transporte a 12/2010

Gastos cotidianos en transporte	Porcentaje	
Cáritas	1,3%	
Cruz Roja Española	1,8%	
Servicios Sociales	-	
Familia/cónyuge	43,6%	
Otros	Ahorros	2,2%
	Amigos/vecinos	7,5%
	Trabajo informal	5,3%
	Otros ingresos	21,6%
	Otros	7,0%

Fuente: http://www.cruzrojamadrid.org/contenidos/img/File/Cruz_Roja_Madrid/Boletin5%20version3.pdf

El gasto en transporte, ya sea bus, metro, cualquier servicio público necesario para poder desplazarse de un punto a otro de una ciudad, bien para conseguir las ayudas (hay casos en los cuales familias no pueden desplazarse hasta la entidad sin ánimo de lucro por no disponer de los recursos suficientes para pagar el billete de metro/bus/tren etc.) o bien sea para poder desempeñar un trabajo, el mayor porcentaje viene de la autofinanciación (ayuda de la familia o del cónyuge). Sólo un 1 % aprox. de ayuda es a cargo de las dos

entidades que estamos estudiando, pero cierto es, que primero es la alimentación que la ayuda en transporte.

1.2.3.2 El caso de Cáritas Española



Cáritas Española ha sido una de las organizaciones de asistencia social más importantes en nuestro país, ya que sus ayudas a la pobreza y marginación han sido más que excelentes, ésta surgió como la principal entidad de ayuda a los demás a cargo de la

Iglesia Católica Española, y así se mantiene en la actualidad desde el 9 de marzo de 1981 que se constituyó oficialmente como institución benéfica y sin ánimo de lucro.

Actualmente un 60% de los ingresos que recibe son de terceros, y también a través de sus campañas, aunque su fuente principal de recursos en un principio fueron las ayudas recibidas del Estado, ya que en aquel momento la Iglesia jugaba un papel decisivo en la sociedad española. En el siguiente cuadro se muestra la acción social y asistencia social en cifras que prestaba Cáritas entre los años 1987 y 1990 expresado en millones de pesetas.

Tabla 7: Gasto en programas de acción social de Cáritas Española entre los años 1987 y 1990

GASTO EN PROGRAMAS DE ACCIÓN SOCIAL DE CÁRITAS ESPAÑOLA (EN MILLONES DE PESETAS)				
PROGRAMAS	1987	1988	1989	1990
Atención primaria	902,7	2.038,1	1.390,0	1.995,8
Tercera edad	1.096,2	1.707,3	1.839,0	1.471,8
Cooperación internacional	-	-	201,0	936,0
Empleo	1.022,0	1.301,1	1.390,0	866,4
Alcoholismo y droga	350,7	536,2	702,0	798,4
Familia	196,8	-	488,0	619,0
Transeúntes	395,3	566,3	557,0	608,0
Juventud	152,2	486,9	493,0	461,2
Minusválidos	264,8	370,8	292,0	335,6
Comunicación	76,9	100,2	395,0	484,9
Mujer	-	116,1	178,0	172,2
Población gitana	178,9	289,0	272,0	159,9
Extranjeros	54,0	165,3	220,0	122,8
Voluntariado social	-	-	-	52,2
Emergencias	-	-	101,0	17,0
Formación y propaganda	76,9	196,2	-	-
Ayuda exterior	40,1	-	-	-
Totales				

Fte: Gutiérrez Resa, A. "Cáritas Española", en *Organizaciones Voluntarias en España*.



Como se muestra en el cuadro la ayuda durante ese periodo se concentra en los ámbitos de necesidades primarias (salud, alimentos, etc.), ayuda a la tercera edad y fomento del empleo, destinando la menor cuantía de sus recursos a la cooperación exterior. Esto es lógico si tenemos en cuenta que en aquella época muchas de las primeras necesidades, o necesidades básicas no estaban cubiertas en algunos sectores de la población, con lo cual primaba la ayuda en el ámbito nacional antes que en el exterior, algo que cambiaría en los siguientes años, pero que en la actualidad, dada la crisis actual, está comenzando a tener importancia debido a la falta de recursos de primera necesidad que algunas familias españolas están sufriendo.

Tabla 8: Procedencia de los Fondos de Cáritas Española en 2011

Procedencia de los Fondos:

Fondos públicos		35,11%
Adm. Locales	16.997.700	
Adm. Autonómicas	37.630.962	
Adm. Central IRPF	17.633.520	
Adm. Central Otros	8.782.117	
Unión Europea: FSE y otros	5.872.440	
Total Fondos públicos	86.916.739	
Fondos privados		64,89%
Aport. Destinatarios	9.622.996	
Socios, donantes particulares, colectas y campañas	131.142.319	
Empresas e instituciones privadas	13.535.925	
Legados	4.263.484	
Resultados financieros	2.050.294	
Total Fondos privados	160.615.016	
Total Fondos	247.531.755	

En cuanto a la ayuda exterior en el año 2011 y según su última memoria realizada, Cáritas destinó un total de 29.338.125€, de los cuales 20 millones correspondía a fondos privados. Es decir que en la actualidad destina un 12% de sus recursos a esta causa, una diferencia notable a la escasa presencia de los años 1987-1990 que aparecían en el cuadro anterior.

Del total de fondos recibidos, los privados sumaron un total de 160.615,016 € representando un 64,89 % de la financiación que recibe Cáritas, de los cuales el mayor aporte económico es percibido por las donaciones y colectas que realiza entidad.

Por lo tanto sólo un 35,11 % pertenece a financiación pública procedente de las administraciones locales, autonómicas, etc.

Esta situación dista mucho de la situación actual que comentaba al principio del caso de Cáritas, en la que la entidad sobretodo recibía ayudas del Estado, ya que la Iglesia tenía una fuerza considerable en la sociedad y que con los años se ha ido perdiendo.

También durante el año 2011 Cáritas Española ha desempeñado una gran ayuda a las familias sin recursos, como hemos visto junto con la Cruz Roja Española.



Tabla 9: Gasto en Vestido de Cáritas y otras ONGs para ayuda en servicios sociales

Gastos en vestido		Porcentaje
Cáritas		52%
Otras ONGs		39%
No renuevo ropa ni calzado		48%
Familia/cónyuge		47.4%
Otros	Ahorros	2.2%
	Amigos/vecinos	3.0%
	Trabajo informal	6.5%
	Otros ingresos	6.1%
	Otros	1.3%

Fuente: http://www.cruzrojamadrid.org/contenidos/img/File/Cruz_Roja_Madrid/Boletin5%20version3.p

Así en este recuadro podemos ver la significación de Cáritas en la ayuda al vestido en España. Un 5,2% de la ayuda que reciben las personas sin ingresos procede de Cáritas, muchas personas, gracias a esta entidad obtienen vestido, ya que de otra forma sería imposible, aunque, sigue siendo la ayuda familiar y del cónyuge la mayor fuente de ayuda.

A continuación se describe una tabla con la acción social realizada por Cáritas en el año 2011, donde se muestran las principales acciones, y así poderlas comparar con las que se realizaban en la década de los 80, para analizar su evolución.

Tabla 10: Gasto en acción social Cáritas en el año 2011 en Euros

GASTO EN PROGRAMAS DE ACCIÓN SOCIAL DE CÁRITAS ESPAÑOLA DURANTE EL 2011 (EN EUROS)				
PROGRAMAS	PÚBLICO		PRIVADO	
	TOTAL	%	TOTAL	%
Asistencia	3.064.749	7,21	39.442.170	92,79
Cooperación internacional	8.933.459	30,45	20.404.666	69,55
Educación	96.020	99,26	716	0,74
Empleo	12.586.887	46,39	14.545.872	53,61
Familia	3.777.998	35,86	6.757.412	64,14
Juventud	1.278.777	68,65	583.971	31,35
Minusválidos	2.441.692	73,49	880.790	26,51
Mujer	2.417.652	63,45	1.392.65	36,55
Comunidad Gitana	779.519	61,95	478.784	38,05
Voluntariado	1.339.403	45,83	1.583.143	54,17
Inmigrantes	4.887.444	67,84	2.316.925	32,16
Formación	690.043	30,60	1.564.999	69,40

GASTO EN PROGRAMAS DE ACCIÓN SOCIAL DE CÁRITAS ESPAÑOLA DURANTE EL 2011 (EN EUROS)				
PROGRAMAS	PÚBLICO		PRIVADO	
	TOTAL	%	TOTAL	%
Publicaciones	342.811	57,13	257.243	42,87
Drogodependencia	3.971.043	62,78	2.354.289	37,22
Personas enfermas VIH	2.294.280	61,99	1.406.768	38,01
Personas sin hogar	13.028.950	60,58	8.478.065	39,42
Vivienda	287.202	11,06	2.309.562	88,94

Fuente: elaboración propia a través de los datos recogidos en la Memoria del 2011 de Cáritas

Como podemos ver en la tabla, el gasto invertido de recursos privados en los casos de Asistencia, Cooperación Internacional, Familia, Formación y Vivienda, forma el mayor porcentaje, sin embargo los fondos públicos son requeridos para llevar a cabo más acciones como la Ayuda a Minusválidos y Comunidad Gitana. La ayuda en voluntariado asciende notablemente en comparación con el año 1990, siendo una posición muy igualada entre los recursos invertidos en esta causa tanto públicos como privados. Ayuda a personas sin hogar y Ayuda en la Vivienda, son programas que aparecen en la tabla que no aparecían en la tabla anterior, debido, en mayor parte, a causa de la crisis financiera y las consecuencias de los desahucios. También es notable el aumento del gasto en formación, ya que en la tabla anterior era escaso o nulo, es necesario mantener formada a la plantilla, tanto trabajadores voluntarios como contratados para ofrecer una mayor calidad de los servicios. Cabe destacar que Cáritas en el año 2011 contó con un total de 4.357 personas contratadas.

1.2.3.3 Caso de la O.N.C.E. organización nacional de ciegos españoles



La Organización Nacional de Ciegos Españoles fue creada en 1938, y calificada, por Orden de 28 de octubre de 1939, "Entidad de Derecho Público y de Beneficencia general". Su principal fuente de recursos era (y es) la venta del cupón, para aquel entonces eran cupones compuestos de tres únicas cifras y eran vendidos únicamente a nivel provincial. Actualmente para llevar a cabo su labor cuenta con el beneplácito de la Administración Pública a través del Consejo del Protectorado en el que se integran los ministerios de Economía y Competitividad, Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Su acción social no sólo se limita a la asistencia social a los no videntes sino también a personas con otras deficiencias (personas con reducida movilidad, formación personalizada a personas con incapacidades concretas, etc.). Posteriormente a partir de 1984 comenzó a expandirse a nivel nacional celebrando un único sorteo para todo el territorio nacional, incrementándose así las ventas para poder realizar cada vez mejores labores de asistencia social. En la siguiente tabla se refleja la recaudación obtenida a partir de 1982 hasta 1992 mostrándose las variaciones que comienzan a surgir en el año 1984 a consecuencia de la expansión de la entidad.



Tabla 11: Recaudación anual por venta del cupón de la ONCE en millones de pesetas entre los años 1982 y 1983

RECAUDACIÓN ANUAL POR VENTA DEL CUPÓN DE LA ONCE (MILLONES DE PESETAS)		
AÑOS	INGRESOS	PORCENTAJE DE INCREMENTO
1982	38.994,7	11 %
1983	46.024,0	18 %
1984	114.599,0	148,99 %
1985	131.154,6	14,44%
1986	163.751,6	24,85 %
1987	163.751,4	15,81 %
1988	223.027,5	17,60 %
1989	259.731,8	4,53 %
1990	287.083,4	11,40 %
1991	287.083,4	10,53 %
1992	320.421,0	11,60 %

Fuente: De Lorenzo García: *La Organización Nacional de Ciegos*

Como se puede observar en la tabla el incremento de 1983 a 1984 es de 148,99%, un salto muy evidente respecto a los años anteriores, y que año tras año va aumentando progresivamente, la expansión de la entidad asegura su supervivencia, pudiendo autofinanciarse y no depender exclusivamente de las ayudas o subvenciones recibidas por organismo públicos, esto no sólo hace que la entidad sobreviva en el tiempo, si no también aumentar su acción social llegando a más personas y más ámbitos de actuación. Depender exclusivamente de las ayudas es un riesgo muy peligroso que ha hecho desaparecer a muchas entidades sin ánimo de lucro en la realidad financiera de nuestro país.

En el año 2011 solamente en la región de Andalucía, la ONCE logró recaudar un total de 518,3 millones de euros por venta de cupón y también gracias a sorteos extraordinarios, con lo cual se puede reflejar el aumento de los ingresos en comparación con los años de la tabla anterior.

En 2004 la ONCE firmó con el Gobierno de la Nación un acuerdo por el cual, un 60% de los ingresos recaudados por la venta del cupón irían destinados a la formación para la creación de empleo, el resto irían destinados a la asistencia social u otras actividades relativas a la ayuda de las personas invidentes.



Tabla 12: Cursos proporcionados por la Fundación ONCE para la creación de empleo entre los años 2007 y 2011

CURSOS PROPORCIONADOS POR LA FUNDACIÓN ONCE PARA LA CREACIÓN DE EMPLEO					
	2007	2008	2009	2010	2011
Total formación	832	868	703	808	853
Formación ocupacional	737	735	560	601	601
Formación continua	95	133	143	207	252

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en las Memorias de la Fundación ONCE de los años descritos en la tabla.

En la tabla se pueden ver el total de cursos ofertados por la Fundación ONCE a personas discapacitadas y sin discapacidad, el total del número de cursos de 853 en el último año auditado, 21 cursos más que en el año 2007, siendo el 2009 el año con menor oferta, debido a ser el año en el que la crisis financiera tuvo mayor repercusión en la economía española. El programa de Formación Ocupacional en el que colaboran asociaciones como FSC Inserta y Asociación FSC Discapacidad, tiene la misión de la lucha contra la discriminación que es cofinanciada por el Fondo Social Europeo. Este programa lleva operativo desde 2007 y tiene una duración hasta 2013, un ciclo de siete años para integrar a las personas discapacitadas en el ámbito laboral.

Como se contempla en la siguiente tabla, la mayor creación de empleo ha sido en el año 2011 y la menor en el 2009, ya que ese año ha sido para España el más duro en la crisis, gracias a los ingresos por la venta del cupón se ha logrado dar empleo a muchas personas, tanto discapacitadas como no, fuera y dentro de la propia organización gracias a sus programas de inserción laboral y sus programas de formación para la empleabilidad, tanto es así, que en algunos casos aunque menores, podemos ver la creación de autoempleo, negocios que han salido de estos cursos de formación que con tanto esfuerzo han realizado, y estos negocios, a su vez, podrán dar empleo a más personas, con lo cual, el destino de este porcentaje de su cifra de ingresos a creación de empleo es un avance considerable que lleva a cabo la organización desde 2004.



Tabla 13: Empleo generado por la fundación ONCE gracias a la recaudación por la venta del cupón entre los años 2007 y 2011

EMPLEO GENERADO POR LA FUNDACIÓN ONCE GRACIAS A LA RECAUDACIÓN POR LA VENTA DEL CUPÓN					
	2007	2008	2009	2010	2011
Total empleo y plazas ocupacionales	5.655	4.837	2.882	6.910	5785
Empleo interno	910	571	282	659	341
Creación de autoempleo	68	64	60	62	71

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en las Memorias de la Fundación ONCE de los años descritos en la tabla

Por citar un ejemplo en la O.N.C.E. no sólo se proporciona formación en materia de empleabilidad, si no también se proporciona formación de alta calidad para los voluntarios que van a proporcionar su ayuda a los discapacitados, para que éstos den una correcta ayuda a las personas que van a ser atendidas (explicado de una forma especial y adaptada). Todo ello hace que sus labores sociales sean admiradas, dignas de imitación por otras entidades, y que sobrevivan en el tiempo por muchos años más.

En el caso de las otras tres entidades que he citado, su pervivencia está asegurada, ya que su constante renovación hace que su asistencia social y su prestación de servicios a los ciudadanos que lo necesiten, sea más que necesaria, adaptada a los nuevos tiempos, contando con su propia financiación, sin dependencia exclusiva del Estado, etc.



2. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (THE BALANCED SCORECARD)

2.1. Definición de Cuadro de Mando Integral

El CMI es un formato para describir las actividades de una empresa o una organización con o sin ánimo de lucro mediante cuatro perspectivas. Para cada perspectiva es necesario tomar una serie de medidas para poder llegar a los objetivos a los que se quiere llegar con él.

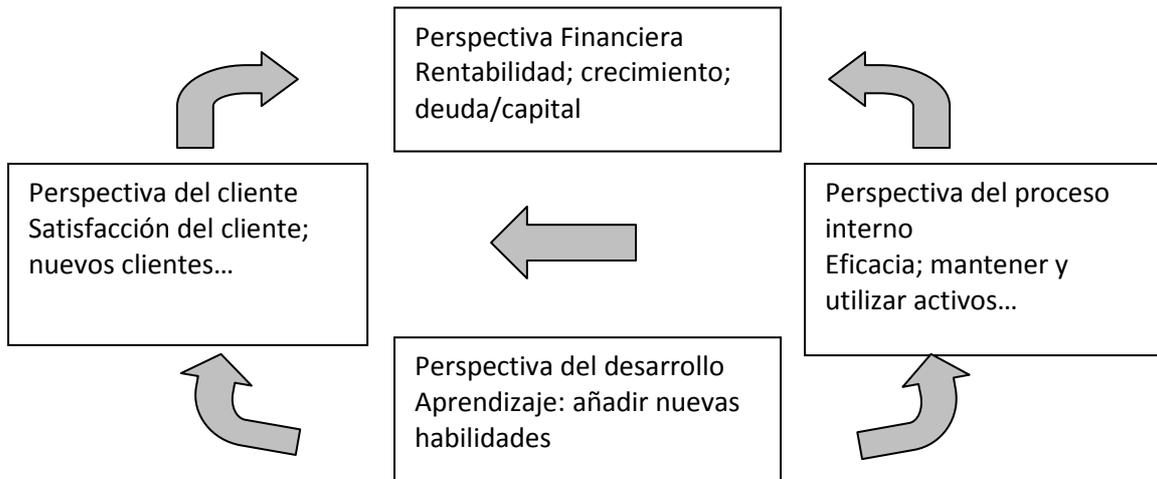
"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro" The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

Su diseño comprende la visión de la estrategia desde las cuatro perspectivas que lo conforman:

- Perspectiva Financiera: Define los objetivos económicos para obtener la máxima rentabilidad
- Perspectiva del proceso: analizar los procesos en los cuales la organización debe ser excelente para alcanzar los objetivos
- Perspectiva del desarrollo del aprendizaje: innovar y motivar al aprendizaje a largo plazo
- Perspectiva del cliente: dirigir la estrategia para satisfacer las necesidades de los clientes

Desde una forma un tanto básica, he considerado recomendable la inclusión de la figura que se representa a continuación para introducir de forma visual el concepto del Cuadro de Mando Integral.

Figura 8: El CMI explicado de forma básica



Fuente: El cuadro de mando en acción. Equilibrando estrategia y control.

2.2. Antecedentes del Cuadro de Mando Integral. Diferencias con el sistema de control estratégico actual

Los sistemas de control tradicionales no contemplaban la estrategia como fuente principal para la consecución de sus objetivos, centrándose en medidas retrospectivas como el análisis económico-financiero de los ratios, balance de situación, contabilidad financiera, datos que, sólo ayudaban a contemplar el pasado de la empresa y no el futuro, y menos aún medidas destinadas a contemplar un sistema de control para entidades sin objeto lucrativo, ya que se centraban única y exclusivamente en cifras financieras, así como no contemplaba la motivación como mecanismo para la identificación con la compañía. Todo ello centrado en una visión cortoplacista basada en un sistema de control presupuestario.

En la tabla siguiente se enumeran las principales diferencias entre los sistemas de control tradicionales y los sistemas de control estratégico.

Tabla 14: diferencias principales entre el sistema de control tradicional y el sistema de control estratégico

SISTEMAS DE CONTROL TRADICIONALES	SISTEMAS DE CONTROL ESTRATÉGICO
<p>.Sistemas de información y control financiero: Los aspectos económicos predominan en el sistema de control tradicional Flexibilidad limitada</p> <p>No está necesariamente vinculado a la estrategia Se usan para realizar ajustes financieros de la estrategia</p>	<p>.Enfoque estratégico: Los stakeholders adquieren un importante peso específico Sistema orientado al control operativo de los procesos</p> <p>Efectúa un seguimiento de la estrategia y constituye un catalizador de la mejora continua</p>



SISTEMAS DE CONTROL TRADICIONALES	SISTEMAS DE CONTROL ESTRATÉGICO
<p>. Sistema fragmentado que tiende a optimizaciones locales:</p> <p>Ahorro de costes Información vertical Coste, producción y calidad considerados de forma aislada Se desconocen las sinergias existentes en las actuaciones de la firma</p> <p>.Aprendizaje e incentivos individuales</p>	<p>.Optimización global:</p> <p>Mejora la actuación de la forma de manera continua Información horizontal</p> <p>.Integrado y equilibrado:</p> <p>Calidad, tiempo y coste evaluados simultáneamente Se conoce y dirigen las sinergias entre las actuaciones a lo largo de la cadena de valor de la compañía</p> <p>.Aprendizaje organizativo e incentivos para los equipos de trabajo</p>

Fuente: adaptación de LYNCH y CROSS (1991)

Los sistemas de control tradicionales estaban enfocados en empresas en las que el entorno económico era estable, sin embargo, los cambios en la coyuntura económica a causa del incremento de la competencia, la globalización, la innovación tecnológica, clientes más exigentes, dieron como consecuencia la necesidad de establecer un sistema estratégico de gestión, con tres puntos básicos distintivos del anterior sistema:

1. Existencia de otros stakeholders diferentes a los accionistas (clientes, empleados, organizaciones, etc.)
2. Orientación hacia el control operativo de los procesos
3. Seguimiento continuado de la estrategia

La importancia de los activos intangibles en la empresa tales como *Know How*, imagen de marca, etc han hecho que la evolución del CMI fuera necesaria.

En la siguiente tabla se puede ver la evolución significativa del Cuadro de Mando Integral para finalizar con la implantación de mapas estratégicos (conjunto de objetivos ordenadas en función de las perspectivas y líneas estratégicas).

El CMI ha evolucionado por etapas, siendo las primeras un sistema equilibrado de indicadores financieros y no financieros, para convertirse más tarde en un sistema estratégico, que aportara respuestas en un entorno cambiante.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento de medición que implanta una estrategia⁹, mientras que el Cuadro de Mando tradicional se limita a medir los factores

⁹ La planificación de una estrategia requiere una serie de etapas, la primera de ellas consiste en analizar el entorno de la empresa para verificar los agentes externos e internos que la afecten, mediante un análisis DAFO y un análisis CAME, para identificar las Oportunidades, Amenazas, Debilidades y Fortalezas. Después de esta etapa será necesario identificar una misión y las consiguientes acciones y decisiones que se deberán tomar para llegar a ella. Las siguientes etapas consistirán en evaluar los resultados y controlarlos para corregir posibles errores que se hubiesen producido. (Wheelen y Hunger 2002)



claves del éxito a través de la contabilidad y medidas financieras, sin un criterio ni un mapa de trabajo, mientras que el CMI cuenta con un mapa estratégico que permite seleccionar las medidas de rendimiento del CMI. En la tabla siguiente se muestran las diferencias entre el cuadro de mando tradicional y el cuadro de mando integral comparándose sus objetivos, su sistema de medición, el proceso de selección de indicadores, los soportes del diseño y el enfoque.

Tabla 15: Evolución del cuadro de mando integral

AÑO	HITOS	ACONTECIMIENTOS
1987	JOHNSON Y KAPLAN (1988)	Críticas al enfoque financiero en la medición del rendimiento y la contabilidad de gestión
1992	KAPLAN Y NORTON (1992)	Visión equilibrada y futura de la compañía desde cuatro perspectivas de medición
1993	KAPLAN Y NORTON (1993)	Enlace de las medidas con estrategia
1996	KAPLAN Y NORTON (1996a,1996b,1996c,1997)	Trasladar la visión, comunicar y enlazar, planificar el negocio y los objetivos y, feedback y aprendizaje Introducción de las relaciones causa-efecto
1999	KAPLAN Y NORTON (2001c)	El CMI como el centro del sistema de gestión
2000	KAPLAN Y NORTON (2000,2001a,2001b,2001d,2001e)	Introducción de los mapas estratégicos
2003	KAPLAN Y NORTON (2004a,2004b)	El CMI se desarrolla mediante mapas estratégicos, con la intención de crear un lenguaje para referirse a las estrategias Enfoque de cómo crear la estrategia, cuál es y cómo comunicarla

Fuente: La eficacia del cuadro de mando Integral en el control estratégico de las entidades públicas

En la tabla siguiente se muestran las diferencias entre el cuadro de mando tradicional y el cuadro de mando integral comparándose sus objetivos, su sistema de medición, el proceso de selección de indicadores, los soportes del diseño y el enfoque.

**Tabla 16 : Diferencias entre el cuadro de mando tradicional y el cuadro de mando integral**

ASPECTOS	CUADRO DE MANDO	CUADRO DE MANDO INTEGRAL
¿Qué es?	Instrumento de medición de los factores clave de éxito	Instrumento de medición, gestión e implantación de la estrategia
Objetivo básico	Canalizar gran parte de la información contable que demandan los directivos	Articular la correcta implantación de la estrategia de la organización
Sistema de medición	A través de medidas financieras y, posteriormente, no financieras	A través de un conjunto equilibrado de medidas financieras y no financieras enlazadas con la estrategia
Proceso de selección de indicadores	Sin un criterio definido a priori: intuición y experiencia	Mediante un método estructurado fundamentado en las relaciones causa-efecto
Soportes de diseño	Carece de un mapa de trabajo para guiar el diseño del cuadro de mando	Cuenta con un mapa de trabajo para guiar la selección de medidas: modelo de negocio que refleja interrelaciones entre sus diferentes componentes (mapa estratégico)
Enfoque	Parcial: no ofrece una visión de conjunto de la organización	Integrador: ofrece una visión holística de la organización

Fuente: adaptado de Santos y Hidalgo (2004:92; 2005:17)

A partir de todo lo mencionado, según Kaplan y Norton, se distinguen tres niveles de aplicación del CMI:

1. Nivel 1: Sistema de medición del rendimiento estratégico (combina medidas financieras y no financieras)
2. Nivel 2: Sistema de medición del rendimiento estratégico que describe la estrategia mediante relaciones causa-efecto.
3. Nivel 3: Sistema de gestión estratégica que implanta la estrategia mediante la comunicación, los planes de acción y los incentivos

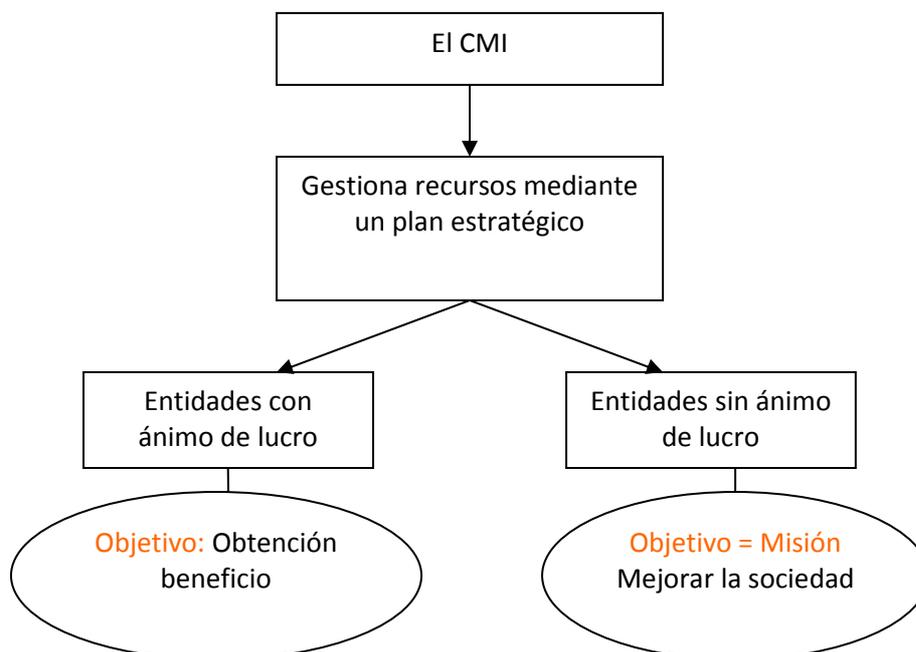
Con ello se deduce que el Cuadro de Mando Integral puede sufrir varias interpretaciones dependiendo del uso que quiera la organización poder darlo, con lo cual el rendimiento de la firma no será el mismo para todas las organizaciones, empresas o entidades. (Benders y Van Veen, 2001; Malmi, 2001; Speckbacher et al., 2003; BraAm y Nijssen, 2004)

2.3. El CMI en entidades sin ánimo de lucro

El Cuadro de Mando Integral no sólo está diseñado para entidades con ánimo de lucro, sino también para entidades que no persigan la obtención de beneficios, o al menos éste no sea un requisito principal, si no únicamente para obtener recursos que las permitan mantenerse a flote.

Actualmente entidades sin ánimo de lucro como hospitales, asociaciones, fundaciones, ayuntamientos, etc., necesitan un Cuadro de Mando Integral para llevar a cabo un plan estratégico, aunque sí estableciendo algunas variantes al que ya conocemos, ya que la perspectiva financiera deja de ser relevante, su meta es cumplir la MISIÓN para mejorar la sociedad o el entorno en la que estas se muevan. Por este motivo la perspectiva financiera pasa a un segundo plano, ya que no es tan relevante obtener dinero pero sí lo es llegar a la misión y los clientes. En el siguiente gráfico lo contemplo de una forma más visual.

Figura 9: El significado del CMI para entidades sin ánimo de lucro y entidades lucrativas

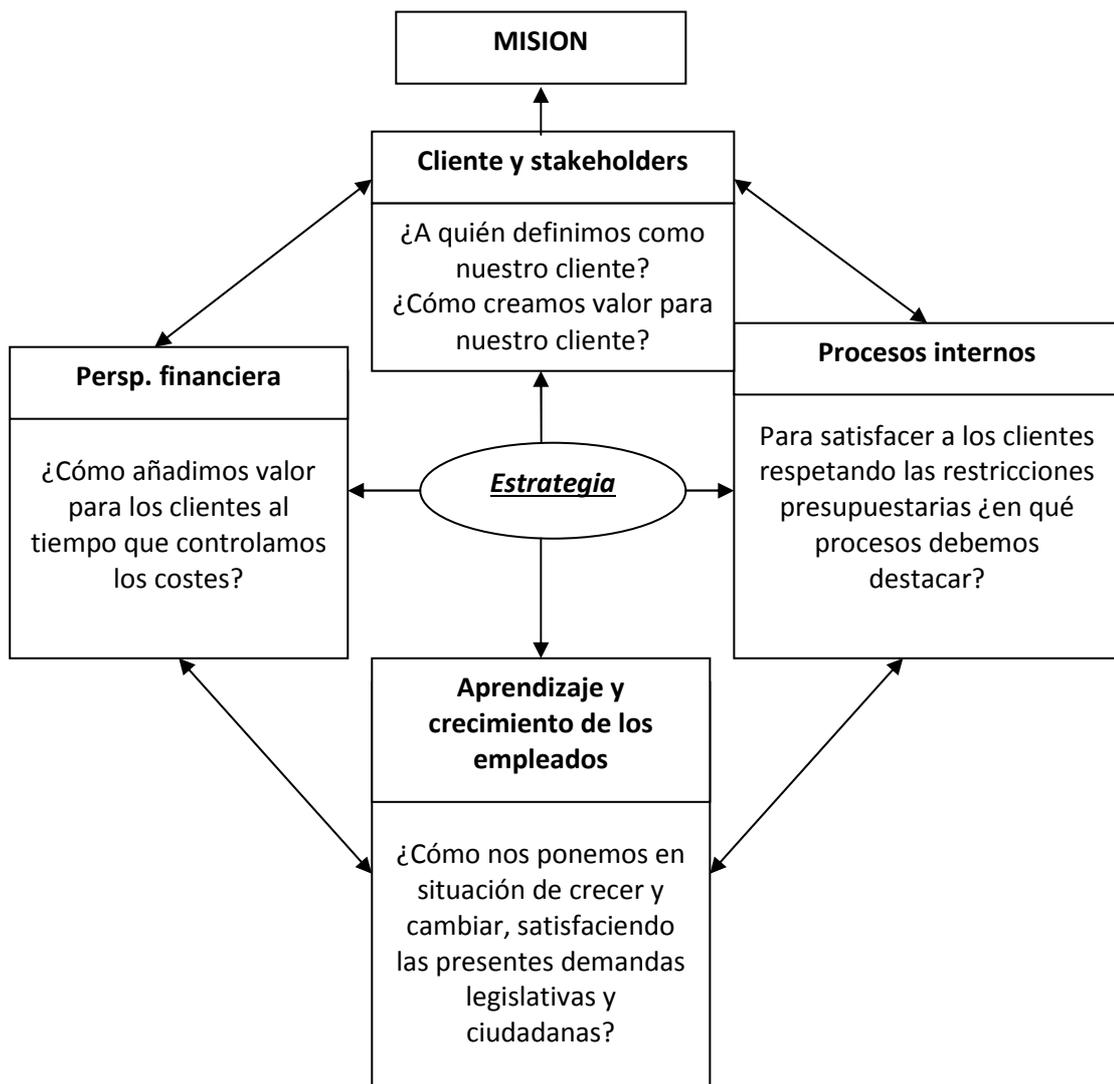


Fuente: elaboración propia

Para el Cuadro de Mando Integral en entidades del sector público y organizaciones sin ánimo de lucro, la estrategia sigue estando en el centro del sistema, aunque la forma de determinarla es difícil, ya que en un principio se centraban en el deseo de obtener financiación para poder llevar a cabo sus objetivos, en vez de anteponer el fin principal

que es servir a la sociedad, aunque, por supuesto, controlando los costes. La Misión se sitúa en la parte más alta de la estructura, esta es la gran diferencia con el CMI para empresas con objeto lucrativo. Paul R. Nivel autor del libro “El cuadro de Mando Integral paso a paso” destaca la importancia de aplicarlo en cascada, más aún en entidades sin ánimo de lucro, para que todas las partes de la empresa queden informadas de los objetivos a perseguir, dar la oportunidad a que todos los empleados de la organización formen parte del éxito de la consecución del Cuadro de Mando.

Figura 10: Cuadro de Mando Integral para una organización sin ánimo de lucro



Fuente: Modificado de “El cuadro de Mando Integral paso a paso. Paul R. Nivel.”



2.3.1. La importancia de los stakeholders en las entidades sin ánimo de lucro

“Los stakeholders son grupos e individuos que influyen – o que son influidos por- la actividad de una organización y, por lo tanto, tienen ciertas demandas o expectativas con respecto a ella” Freeman (1984).

También los stakeholders son definidos como la parte interesada de la empresa (trabajadores, accionistas, etc.). En el caso de las entidades sin ánimo de lucro los accionistas ya no aparecen, para dejar pasar a los donantes por los cuales las entidades deberán utilizar sus estrategias para atraerles y así poder optar a una financiación extra que no sólo provenga de las arcas públicas.

.Clasificación de los stakeholders en función de diversos autores:

-Según Philips (2003) los stakeholders pueden clasificarse en dos grupos; los stakeholders normativos y los derivativos.

- Los normativos son aquellos sobre los que la organización tiene una obligación moral y que son necesarios para la gestión de la empresa, enfocándose en el bienestar de los empleados, con los clientes, así como en la comunidad local y en el medio ambiente.
- Los stakeholders derivativos son aquellos cuyas acciones y demandas deben ser tenidas en cuenta por los gestores debido a sus posibles efectos sobre los stakeholders normativos, pero con los que la organización no tiene una obligación moral directa. (activistas, competidores, medios de comunicación, ONG, etc.)

-Según Kirk Hallahan (2000) identifica cuatro tipos de stakeholders, al mismo tiempo que les da una jerarquía:

- Stakeholders inactivos: son los colectivos compuestos por individuos que tienen un bajo nivel de implicación con la organización.
- Stakeholders atentos: son los stakeholders que tienen bajos niveles de conocimiento de la organización de sus proyectos, de uno de sus problemas o de una de sus causas, pero han reconocido el problema y, en consecuencia, se mantienen altamente involucrados.
- Stakeholders informados: son los grupos que tienen un alto nivel de conocimiento de la organización, de uno de sus proyectos, de uno de sus problemas o de una de sus causas y, sin embargo, tienen bajo nivel de implicación.
- Stakeholders activos: son los colectivos que tienen un alto nivel tanto de conocimiento de cómo de implicación con la organización, uno de sus proyectos, uno de sus problemas o una de sus causas.

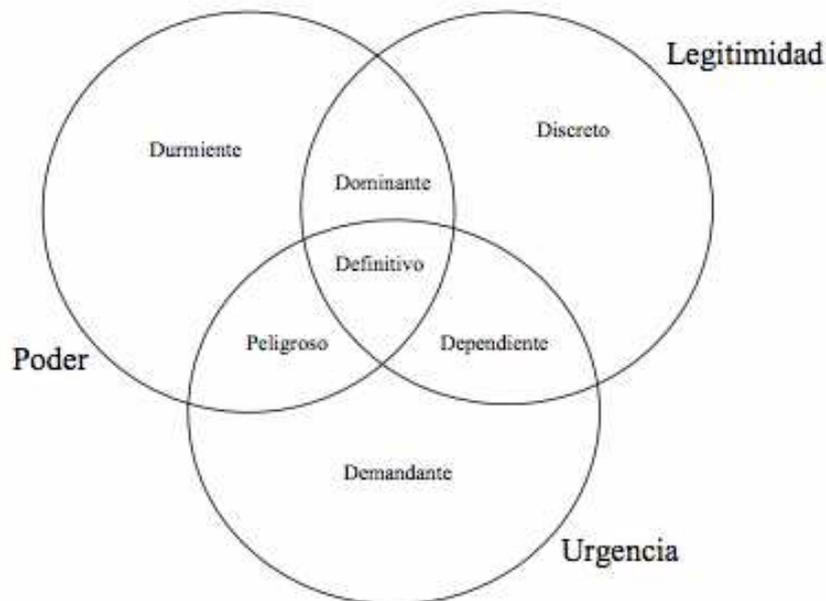
Figura 11: Clasificación de los Stakeholders



Fuente: Revista UCM de Ciencias Sociales y de la Comunicación

En el caso de las entidades sin ánimo de lucro, los stakeholders juegan un papel crucial, ya que en este caso, los stakeholders están formados por ONG's, empleados, gerentes, sindicatos, partidos políticos, autoridades de gobierno, etc., y muchas veces existe un peligroso conflicto de intereses entre ellos, (Modell 2004). Por citar un ejemplo, las asociaciones dependen de la financiación pública que les otorga el gobierno que en ese momento lidere el país, pero puede ser que los principios morales de ese partido no sean afines con la función principal, o la misión que quiera desarrollar esa entidad sin ánimo de lucro, con lo cual, al depender de las subvenciones, también se depende en cierta manera en una mayor medida de los stakeholders, causando ambigüedad y confusión a la hora de determinar el fin deseado.

En lo relativo al gráfico, los stakeholders activos son los que más jerarquía tienen dentro de la empresa por su alto grado de implicación y conocimiento sobre las actividades y proyectos de la empresa. Según Mitchell (1997), según el tipo de los grupos de interés, desarrolla la teoría de "identificación y prominencia de los stakeholders", con este modelo, la importancia de los stakeholders viene dada por su poder, legitimidad y urgencia.

Figura 12: Teoría de la identificación y prominencia de los stakeholders. Mitchell 1997

Fuente: Revista UCM de Ciencias Sociales y de la Comunicación

En relación con el gráfico anterior, las conclusiones a las que nos lleva es que se debe trabajar codo con codo con los stakeholders clasificados como *dominantes* y *definitivos* ya que estos son stakeholders expectantes cuyos intereses, al incorporar el atributo que les faltaba pasan a ser prioritarios para los demás y son los que más podrían influir de forma positiva o negativa en el desarrollo de la estrategia (en el caso de las entidades sin ánimo de lucro serían aquellos como los donantes, voluntarios, etc.).

Los clasificados como *peligrosos*, tienen poder y urgencia, poder en el sentido de que disponen de los recursos que hacen falta a la entidad para llevar a cabo su misión aunque sus intereses no sean del todo concordantes con los de la entidad, es necesario redireccionar sus intereses y así poder utilizar sus recursos para llevar a cabo la estrategia, en este caso podríamos incluir los gobiernos, ayuntamientos, etc.

El stakeholder durmiente es aquel que tiene el suficiente poder como para hacer que nuestra entidad lleve a cabo su misión pero se mantiene al margen, nunca hay que descuidarlo porque podría resultar tanto un stakeholder negativo como positivo.

Los stakeholders demandantes son aquellos que tienen una urgencia muy elevada, y por lo tanto es necesario tenerles muy en cuenta, ya que pueden transformarse en stakeholders peligrosos. Nunca hay que descuidar los tiempos.

Los *stakeholders discretos* son aquellos que aun no teniendo el poder suficiente pueden dar una mayor credibilidad al proceso



Por último los *stakeholders demandantes* tienen alta probabilidad de volverse a stakeholders peligrosos o definitivos, ya que poseen altas demandas de urgencia y en un futuro contar con el poder suficiente para que la misión de la entidad no pueda llevarse a cabo.

2.3.2. Complicaciones que pueden surgir a la hora de implementar un cuadro de mando integral en una organización sin ánimo de lucro

- La medición:

Los servicios sociales y la asistencia social son muy complicados de medir, ya que medir la atención a una persona invidente, ayudar a familias en su lucha diaria, salvar vidas, erradicar el hambre, etc. son muy difíciles de medir, ya que suponen muchos años alcanzarlos.

“ Tratar de convencer a un director de servicios sociales de que su trabajo debería quedar reflejado dentro del marco de un cuadro de mando integral puede ser una de las pruebas más difíciles incluso para el más tenaz experto en cuadros de mando” Paul R. Niven.

- Unos resultados negativos se podrían usar para ralentizar el proceso:

Unos malos resultados en la aplicación del Cuadro de Mando Integral deberán de usarse como herramientas para aprender y oportunidades de recuperación y avance, no como un motivo de disputas y desmotivación, al tratarse de entidades públicas que están al servicio de todos, es posible que la forma de juzgar sea más dura que en una empresa privada.

- Dificultad a la hora de establecer la Misión:

Muchas entidades sin ánimo de lucro tienen un amplio abanico de actividades que convergen en diferentes direcciones, ponerse de acuerdo entre los miembros en cuál será la misión definitiva, puede acarrear problemas de pérdida de tiempo, nitidez, concreción de objetivos, etc.

- Los resultados negativos no serán entendidos por el público:

Las entidades sin ánimo de lucro, muchas de ellas publican sus cuentas en sus páginas web, o bien sus cuentas están disponibles en organismos públicos para cualquier persona que necesite verlas, con esto, es difícil que si los resultados son negativos no ser juzgados por todos aquellos que confiaron en la organización, por ejemplo, si la misión de una entidad es dar la asistencia social necesaria a personas ancianas, y este programa falla por problemas de una incorrecta gestión, las probabilidades de no ser



comprendidos y ser juzgados duramente tendrán lugar de una forma más agresiva que en una empresa normal.

- Dependencia de ayudas de las arcas públicas:

La dependencia de ayudas que provengan de un determinado gobierno, como he citado anteriormente, es posible que con el siguiente cambio de gobierno esas ayudas finalicen porque este considere de mayor interés otro tipo de actividades sociales, con lo cual es muy difícil marcar objetivos a largo plazo sabiendo que las ayudas no lo son.

- Escepticismo:

Puede ser que el Cuadro de Mando Integral sea visto como algo ajeno para una entidad de carácter social, sin lucro, y por lo tanto tomado con cierto rechazo por los miembros que estén en los altos mandos de la entidad para comenzar a implantarlo.

- Considerar que no es necesario:

Muchas entidades sin ánimo de lucro, antes de la crisis, no se preocupaban de la supervivencia de la entidad, confiaban en las subvenciones que paulatinamente recibían año tras año de los gobiernos, o bien de los donantes, pero a partir del 2007 todo ha tomado un giro inesperado, ya que muchas de ellas han desaparecido o se han visto amenazadas gravemente, por no tener un sistema de gestión implantado para garantizar su rentabilidad y supervivencia. El hecho de ser una entidad de carácter gubernamental o cualquiera que sea su matiz mientras no sea de ánimo de lucro, no significa que no se deba de gestionar de una manera correcta y sin despilfarrar recursos.

- Coste elevado de la implantación:

Implantar un CMI requiere unos costes fijos elevados, material informático, asesores, etc., que en un primer momento podrían ser desechados al no disponer de los suficientes fondos, o considerarse como un despilfarro innecesario.

- El problema de desarrollar indicadores innovadores.

Implantar un Cuadro de Mando Integral no es habitual en empresas sin ánimo de lucro, esto hace que la implantación de indicadores innovadores sea escasa, ya que *“hay que recordar a menudo a quienes desarrollan el Cuadro de Mando que los indicadores nuevos o los que faltan son los que proporcionan mayor valor al Cuadro de Mando”* Paul R. Niven. Con lo cual no hay que caer en la monotonía de incluir los mismos indicadores.



3.

ELABORACIÓN DE UN CMI PARA ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO DE SERVICIOS SOCIALES Y ASISTENCIA SOCIAL

3.2. Objetivos del proyecto

Como he mencionado anteriormente, el Cuadro de Mando Integral puede ser utilizado por cualquier tipo de organización sea con ánimo de lucro o sin él, todo lo descrito en este trabajo o en cualquier libro referente al tema, puede aplicarse a las entidades sin ánimo de lucro realizando ciertos matices.

El objetivo de la implantación del Cuadro de Mando Integral en este tipo de organizaciones es demostrar la importancia de introducir un modelo de gestión para hacer posible la supervivencia de la entidad, ya que con la crisis han sido muchas de estas organizaciones las que han desaparecido del entorno por no poder abastecerse debido a la carencia de recursos, perviviendo las más fuertes que son algunas de las que he citado anteriormente (Cáritas, Cruz Roja, O.N.C.E.)

Otro de los objetivos de este proyecto es dar la importancia que se merece a este tipo de organizaciones, asociaciones, fundaciones, etc., ya que en una época como la que vivimos actualmente, no sólo son necesarias, sino también imprescindibles para cientos de familias que ahora las necesitan más que nunca, y que es desgraciadamente cuando más están desapareciendo por falta de recursos, y en muchos casos, por no haber sabido hacer una correcta gestión de estos.

Según Howard Rhom¹⁰, presidente del Instituto del Cuadro de Mando Integral¹¹ en U.S.A. dice así en uno de sus artículos: las organizaciones públicas y privadas se encuentran continuamente tratando de hacer más con menos, cuando visito gerentes de empresas de todo el mundo, recuerdo la cita de Stephen Covey:

¹⁰ Howard Rhom es el Presidente del Instituto del Cuadro de Mando Integral y un consultor internacional. Lleva más de 25 años de gobierno en el Instituto del CMI y en la planificación estratégica de la industria privada

¹¹ El Instituto del Cuadro de Mando Integral es un centro de intercambio de información gratuita sobre temas relacionados con el CMI tales como conceptos, técnicas, asesoría, formación y facilitación de apoyo a las organizaciones de todo el mundo que deseen la implantación de un CMI en su organización



“La gente y sus directivos están trabajando tan duro para estar seguro de hacer las cosas bien, que casi no tienen tiempo de saber si están haciendo las cosas correctas”

Howard Rhom expone 6 etapas para definir el Cuadro de Mando Integral:

1. Análisis del entorno actual
2. Desarrollo de la estrategia general de negocio
3. Descomposición en objetivos
4. Creación del mapa estratégico de la Organización
5. Definición de los Indicadores
6. Identificación de nuevas iniciativas

3.3. Análisis del entorno actual

Para ello vamos a emplear un análisis DAFO y después un análisis CAME. El análisis DAFO viene de las siglas Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, se utiliza para realizar una estrategia de futuro, para saber en qué momento nos encontramos. Las preguntas a las que responde el análisis DAFO son las siguientes: ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?, ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?, ¿Cómo se puede defender cada debilidad? , ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

Tabla 17 : Matriz DAFO para una entidad sin ánimo de lucro

DEBILIDADES (interno)	AMENAZAS (externo)
D1) Falta de delegación de poderes en otras personas	A1) Descenso de las subvenciones públicas a causa de la crisis
D2) Falta de comunicación entre empleados/voluntarios	A2) Descenso de las aportaciones de los socios a causa de la crisis
D3) Falta de equipos informáticos adaptados a las necesidades actuales	A3) Órdenes contradictorias, conflicto de intereses por razones políticas, stakeholders, etc.
D4) Reticencia de los organizaciones/comités a la hora de implantar un sistema	A4) Nuevas reglamentaciones de este tipo de entidades, lo cual dificulta y entorpece constantemente su gestión
D5) Escepticismo en cuanto a la eficacia de la implantación del Cuadro de Mando por parte de los altos cargos	A5) Desconfianza de una parte de la población por las organizaciones sin ánimo de lucro
D6) Escasa transparencia a la hora de facilitar datos de los balances, cuentas, o apuntes de la organización	A6) Competencia feroz entre organizaciones/asociaciones/ONG/etc. en la búsqueda de captación de socios
D7) Escaso control financiero	
D8) Despilfarro de recursos	



FORTALEZAS (interno)	OPORTUNIDADES (externo)
<p>F1) Buen ambiente en el interior de las entidades, lo que facilita la posible vía de comunicación</p> <p>F2) Disponibilidad por parte del voluntariado en sumergirse en un proyecto de este tipo</p> <p>F3) Uso de un hardware y un software sencillo, con lo cual su adaptación no será demasiado costosa o pesada</p> <p>F4) Necesidad de cambio de hábitos ante la situación financiera</p> <p>F5) Aumento del número de voluntarios por la empatía que supone la coyuntura económica actual</p>	<p>O1) Cada vez hay más libros, manuales, sobre cómo realizar un Cuadro de Mando en entidades sin ánimo de lucro</p> <p>O2) Precios decrecientes de los sistemas informáticos, lo cual favorece su implantación</p> <p>O3) Facilidad de interactuar con la sociedad, mediante los medios de comunicación gratuitos como las Redes sociales</p> <p>O4) Nuevas técnicas de motivación mediante el coaching para la formación del personal tanto voluntario como adscrito a la entidad</p> <p>O5) Con el avance de las nuevas tecnologías, Internet hace que la burocracia sea menos pesada, y así por lo tanto reducir el tiempo en tareas burocráticas para poder emplearlo en proyectos útiles</p>

Fuente: elaboración propia

Después de haber establecido las Oportunidades, Amenazas, Debilidades y Fortalezas que nos ha facilitado el análisis DAFO, es necesario, que de este salga el análisis CAME, una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que se debe de seguir en una compañía tras haber realizado el análisis DAFO. Sus siglas vienen de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar; Corregir las Debilidades, Afrontar las Amenazas, Mantener las Fortalezas y Explotar las Oportunidades.

Ahora es el momento de corregir las debilidades que habíamos expuesto en el DAFO tales como la falta de comunicación entre empleados y delegados, el escaso control financiero, despilfarro de recursos innecesarios, tales como, por ejemplo comida gratuita para los trabajadores o voluntarios, gasto de teléfono para uso personal, todas esos pequeños gastos, al final conforman un gasto elevado, que una entidad sin ánimo de lucro no puede asumir, y debe, o bien reducirlos, o bien eliminarlos.

En cuanto a las fortalezas, debe de buscar el modo de mantenerlas, de no bajar el rendimiento y seguir usando esa estrategia de diferenciación del resto de entidades, ya que, si reparamos las amenazas y debilidades, pero no mantenemos las fortalezas, estaremos generando nuevas debilidades y amenazas.



Tabla 18: Matriz CAME para una entidad sin ánimo de lucro

CORREGIR las debilidades	EXPLOTAR las oportunidades
<p>CD1) Aprender a delegar los poderes inclusive en el personal voluntariado</p> <p>CD2) Establecer líneas de comunicación entre empleados, cargos altos, voluntarios y demás personal de la entidad</p> <p>CD3) Evitar la obsolescencia de los equipos informáticos, bien renovándolos, o bien mantenerlos actualizados con los programas de gestión del momento</p> <p>CD4) Convencer de la necesidad de gestionar la entidad de manera eficiente, peligro de desaparición</p> <p>CD5) Demostrar la eficacia del CMI en organizaciones no lucrativas poniendo ejemplos de casos conocidos como ASPRONA (ahora Fundación Personas)</p> <p>CD6) Mostrar al público las cuentas con mayor facilidad para que confíen sin reservas en la labor social que se desempeña. Podría dar lugar a desconfianza de la entidad, o malinterpretar la buena finalidad de sus actos</p> <p>CD7) Llevar al día las cuentas y darlas la importancia que se merecen</p> <p>CD8) Controlar los gastos superfluos en actividades que no son relevantes para la compañía</p>	<p>AE1) Intentar buscar otras vías de financiación, pudiendo solicitarlas a otros organismos, o bien creando algún tipo de producto que pueda solapar unos determinados gastos</p> <p>AE2) Buscar socios mediante otros métodos más efectivos, como el social media</p> <p>AE3) Procurar mantenerse al día de la actualidad social, para no caer en conflictos de intereses que vayan a perjudicar la imagen de la entidad</p> <p>AE4) Estar el día en lo referente a la legislación cambiante, para que entorpezca lo menos posible las actuaciones de la entidad</p> <p>AE5) Promover la confianza en la entidad, bien mostrando las cuentas anuales en la página web, tomando referencias sobre las obras sociales realizadas, etc.</p> <p>AE6) Diferenciación. Intentar destacar frente a las demás, ya sea por transparencia, por reputación, por ideas innovadoras, etc.</p>

Fuente: elaboración propia



MANTENER las Fortalezas	EXPLOTAR las Oportunidades
<p>Todas las fortalezas que tienen las entidades sin ánimo de lucro se deben de seguir manteniendo mediante la motivación de los integrantes, mediante dinámicas de grupo que les permitan conocerse mejor y poder llegar más hondo entre ellos y así facilitar el trabajo en equipo, que siendo importante para una empresa, lo es más aún en una entidad sin ánimo de lucro.</p>	<p>OE1) Fomentar la formación en materia de gestión, llevar a cabo cursos de formación sobre las últimas medidas de gestión para empresas, ya que casi todas pueden ser empleadas para las no lucrativas</p> <p>OE2) Implantar sistemas de gestión, programas informáticos, adaptarse a las nuevas tecnologías, estar en lo último en cuanto a tecnología se refiere, es un avance muy importante que no se puede obviar, la gestión no es igual de eficaz con elementos obsoletos</p> <p>OE3) Fomentar cursos de social media para la introducción en el mundo de las 2.0, ya que saber moverse por las redes sociales facilita la difusión del mensaje que quiera dar la entidad, y poder llegar a más personas que por los canales tradicionales.</p> <p>OE4) Introducir técnicas de coaching empresarial, para motivar en el aprendizaje a todo el personal de la entidad</p> <p>OE5) Reducir el tiempo destinado a papeleo y demás burocracia pesada y sin fundamento, a proyectos y labores que tengan como objeto llevar a cabo la misión</p>

Fuente: elaboración propia

A partir de estos dos análisis realizados, ya podemos definir la Misión y Visión del Cuadro de Mando Integral.

MISIÓN: Contribuir en el desarrollo local y nacional mediante la asistencia social y servicios sociales a las personas más necesitadas para así mejorar el entorno y la calidad de vida de dicha comunidad.

VISIÓN: Desarrollar la asistencia social y los servicios sociales como parte fundamental de la sociedad, de una forma eficiente y correctamente gestionada.



3.4. Desarrollo de la estrategia general de negocio

Una vez que se han definido la Misión y la Visión del Cuadro de Mando Integral, hay que desarrollar la estrategia general de negocio, es decir los objetivos general que pretendemos conseguir a largo plazo, para ello vamos a utilizar la Matriz FODA, es igual que la Matriz DAFO, con la salvedad de que se utilizan estrategias combinadas, y por cada cruce de características se elaboran las estrategias.

Tabla 19: Matriz FODA para una entidad sin ánimo de lucro

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1) Buen ambiente en el interior de las entidades, lo que facilita la posible vía de comunicación</p> <p>F2) Disponibilidad por parte del voluntariado en sumergirse en un proyecto de este tipo</p> <p>F3) Uso de un hardware y un software sencillo, con lo cual su adaptación no será demasiado costosa o pesada</p> <p>F4) Necesidad de cambio de hábitos ante la situación financiera</p> <p>F5) Aumento del número de voluntarios por la empatía que supone la coyuntura económica actual</p>	<p>D1) Falta de delegación de poderes en otras personas</p> <p>D2) Falta de comunicación entre empleados/voluntarios</p> <p>D3) Falta de equipos informáticos adaptados a las necesidades actuales</p> <p>D4) Reticencia de los organizaciones/comités a la hora de implantar un sistema</p> <p>D5) Escepticismo en cuanto a la eficacia de la implantación del Cuadro de Mando por parte de los altos cargos</p> <p>D6) Escasa transparencia a la hora de facilitar datos de los balances, cuentas, o apuntes de la organización</p> <p>D7) Escaso control financiero</p> <p>D8) Despilfarro de recursos</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1) Cada vez hay más libros, manuales, sobre cómo realizar un Cuadro de Mando en entidades sin ánimo de lucro</p> <p>O2) Precios decrecientes de los sistemas informáticos, lo cual favorece su implantación</p> <p>O3) Facilidad de interactuar con la sociedad, mediante los medios de comunicación gratuitos como las</p>	<p>FO1) Mejorar la asistencia social en el entorno a la entidad proporcionando la ayuda necesaria a las personas que lo necesiten</p> <p>FO2) Facilitar el acceso a la entidad a las personas que no dispongan de recursos suficientes de desplazamiento, ya sea mediante donación de dinero para transporte o</p>	<p>OD1) Evitar el despilfarro de recursos estudiando más sobre gestión empresarial, promover formación empresarial entre los voluntarios</p> <p>OD2) Delegar ciertas tareas en otras personas para que se puedan elaborar planes de comunicación mediante el Social Media</p>



<p>Redes sociales</p> <p>O4) Nuevas técnicas de motivación mediante el coaching para la formación del personal tanto voluntario como adscrito a la entidad</p> <p>O5) Con el avance de las nuevas tecnologías, Internet hace que la burocracia sea menos pesada, y así por lo tanto reducir el tiempo en tareas burocráticas para poder emplearlo en proyectos útiles</p>	<p>directamente en el domicilio</p>	<p>OD3) Desarrollar un plan de motivación personal basado el coaching empresarial</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1) Descenso de las subvenciones públicas a causa de la crisis</p> <p>A2) Descenso de las aportaciones de los socios a causa de la crisis</p> <p>A3) Órdenes contradictorias, conflicto de intereses por razones políticas, stakeholders, etc.</p> <p>A4) Nuevas reglamentaciones de este tipo de entidades, lo cual dificulta y entorpece constantemente su gestión</p> <p>A5) Desconfianza de una parte de la población por las organizaciones sin ánimo de lucro</p> <p>A6) Competencia feroz entre organizaciones/asociaciones/ONG/etc. en la búsqueda de captación de socios</p>	<p>AF1) Aprovechar el aumento de número de voluntarios para subsanar las pérdidas que vienen del decremento de los socios</p> <p>AF2) Aprovechar la competencia entre entidades sin ánimo de lucro para involucrar a toda la organización en la gestión estratégica para buscar la diferenciación</p> <p>AF3) Establecer acuerdos y estrategias conjuntas entre las entidades sin ánimo de lucro que persigan el mismo fin</p>	<p>AD1) Promover la transparencia de las entidades sin ánimo de lucro en el entorno</p> <p>AD2) Establecer líneas de comunicación con los Stakeholders más importantes, para convencerles así de la transparencia de la entidad</p>

Fuente: elaboración propia

3.5. Descomposición en objetivos

En este momento hay que descomponer la estrategia de negocio en componentes más pequeños, denominados Objetivos, de los cuales para Kaplan Y Norton hay algunos de ellos que pueden ser comunes para todo tipo de organizaciones, mientras que otros dependen de la situación de cada empresa/organización. Estos están dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.



- A) Perspectiva de Finanzas. ¿Cómo añadimos valor a los clientes a la vez que controlamos los costes?
- Reducir los costes de mano de obra de personal asalariado con el personal voluntario creciente en los últimos años
 - Mejorar la productividad y la eficacia de los servicios prestados
 - Depender en menos medida de las subvenciones/donaciones abriendo nuevas vías de financiación, venta de productos, proponer el pago parcial de algún servicio para que no todo el coste recaiga sobre la sociedad
- B) Perspectiva de Clientes/Stakeholders. ¿A quién definimos como cliente? ¿Cómo creamos valor para nuestro cliente?

En las organizaciones sin ánimo de lucro la perspectiva clientes es muy importante ya que en ellos está la Misión de la organización, hacer que la sociedad mejore, y también es el factor que determina la obtención de fondos privados, ya que si no hay usuarios satisfechos, no habrá otros usuarios que donen sus fondos para la actividad. Para ello en primer lugar debemos conocer los Stakeholders más representativos en líneas generales que nos podremos encontrar, de este modo clasificamos los Stakeholders en normativos y derivativos (Philips 2003).

Tabla 20. Stakeholders normativos y los objetivos a seguir para el posible acercamiento

Stakeholder	Descripción/influencia	Posición actual	Posición deseable	Objetivo de acercamiento
Voluntariado	No tienen influencia en la toma de decisiones interna	Apoyo	Apoyo continuado	Tomar en cuenta a los voluntarios como parte esencial de la organización
Área local (personas, empresas)	Influencia indirecta	Desconocimiento	Apoyo	Establecer una línea de acercamiento para que la comunidad local entienda la labor de mejora del entorno y se implique en ella

Fuente: elaboración propia



Tabla 21: Stakeholders derivativos y los objetivos a seguir para su posible cumplimiento

Stakeholder	Descripción/influencia	Posición actual	Posición deseable	Objetivo de acercamiento
Competidores Otras organizaciones similares	Influyen en la toma de decisiones de clientes potenciales a la hora de decidir en qué organización van a confiar	Competitividad	Apoyo	Establecer líneas de acercamiento para conseguir objetivos comunes
Grupos de ideología política	Interfieren en la toma de decisiones de la organización	Escepticismo, Reticencia	Indiferencia	Optar por una solución en la que las partes no se interfieran mutuamente, y cada cual tome sus decisiones
Medios de Comunicación	Influyen en la imagen de la organización	Cuenta propia	Apoyo	Establecer vías de comunicación positivas con los medios para así dar una imagen fiel de la organización

Y los siguientes indicadores:

- Respetar a los clientes en su toma de decisiones, confidencialidad
 - Dar a cada cliente la mejor asistencia en función de cada caso personal
- C) Perspectiva Procesos internos. Para satisfacer a los clientes respetando las restricciones presupuestarias ¿en qué procesos debemos destacar?
- Innovando un sistema por el que prestar mejor asistencia social en el entorno, intentando que el gasto de las familias sea el menos posible para llevarlo a cabo
 - Centrarse en los servicios sociales que sean realmente necesarios para el desarrollo local



- D) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Empleados: ¿Cómo nos ponemos en situación de crecer y cambiar, satisfaciendo las presentes demandas legislativas y ciudadanas?
- Motivación de los empleados empezando por lectura recomendada de libros de coaching empresarial
 - Introducir en el mundo del social media a las personas de mayor edad de la organización mediante la enseñanza de los más jóvenes, ya que éstos manejan con mucho rigor este tipo de vías de comunicación, que pueden hacer crecer la organización de una forma muy positiva
 - Formación empresarial a los directivos y mandos intermedios de la organización para que sepan gestionar de una manera más eficiente la organización
 - Formación específica a los voluntarios para que sepan desempeñar su labor de una forma más eficaz, mediante formación continuada, no sólo desempeñada por docentes, sino también por trabajadores con experiencia en la materia a instruir

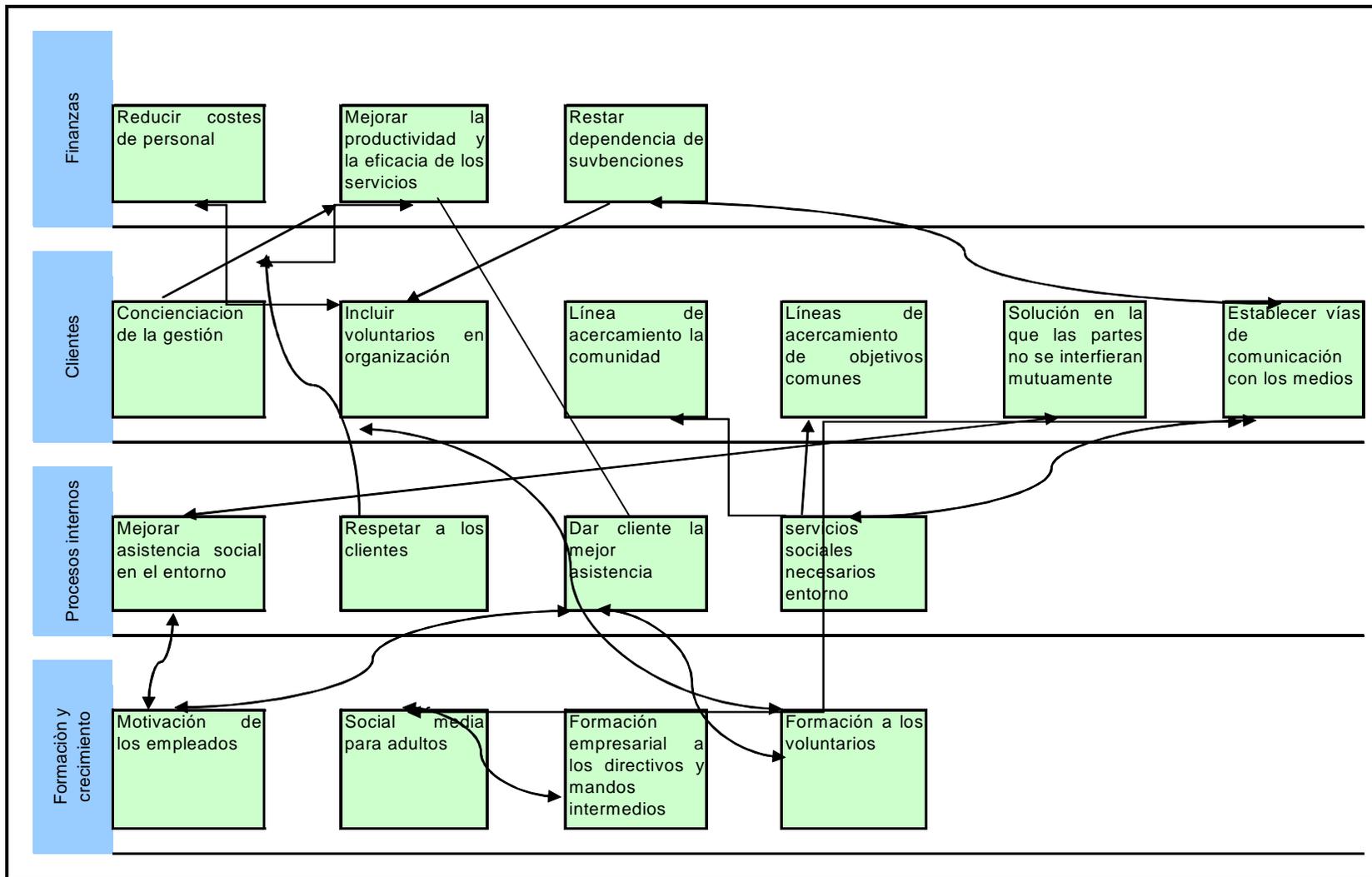
3.6. Creación del mapa estratégico de la organización

Una vez definidos las estrategias y objetivos de cada una de las perspectivas, hay que analizar cómo cada uno de esos objetivos va encadenándose y afectándose entre sí. Al tomar una decisión en uno de los aspectos, esa decisión va afectando al resto de las dimensiones en un efecto cascada.

Para la creación del mapa estratégico hay que relacionar los objetivos utilizando conexiones lógicas (sí, entonces) en las perspectivas correspondientes a cada uno de ellos. Estas conexiones servirán para determinar los indicadores que nos proporcionarán la respuesta de si la estrategia ha sido la adecuada o por el contrario ha sido errónea.



Mapa estratégico de la organización



3.7. Definición de los indicadores

Para cada uno de los procesos estratégicos que posee la entidad, existen indicadores que pueden ser muy útiles para saber en qué medida estamos alcanzando cada objetivo.

Tabla 22: Indicadores del CMI desde la Perspectiva Financiera para una entidad sin ánimo de lucro

PERSPECTIVA FINANCIERA			
Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa estratégica
Reducir los costes de mano de obra de personal asalariado con el personal voluntario creciente en los últimos años	Voluntarios de la entidad/Total de personal de la entidad	50% de voluntarios del total de la plantilla	Generar conciencia en la integración de jóvenes y adultos en el servicio de las entidades
Mejorar la productividad y la eficacia de los servicios prestados	Costes innecesarios/Costes totales	Reducir costes de procesos innecesarios en un 30%	Implementar un sistema de costes para determinar procesos innecesarios
Depender en menos medida de las subvenciones/donaciones abriendo nuevas vías de financiación, venta de productos, proponer el pago parcial de algún servicio	Ingresos de las subvenciones/Ingresos totales	Disminución de la dependencia de subvenciones/donaciones en un 10%	Abrir nuevas líneas de financiación y volverse auto sostenible

Fuente: elaboración propia

Tabla 23: Indicadores del CMI desde la Perspectiva de Procesos Internos para una entidad sin ánimo de lucro

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa estratégica
Innovando un sistema por el que prestar mejor asistencia social en el entorno.	Número total de usuarios-beneficiarios/Usuarios-Beneficiarios totales	5% nuevo de usuarios cada año	Desplazamiento de voluntarios a domicilios de asistidos



Trabajo Fin de Máster: El Cuadro de Mando Integral para entidades sin ánimo de lucro de servicios sociales y asistencia social

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa estratégica
Centrarse en los servicios sociales que sean realmente necesarios para el desarrollo local	Encuestados satisfechos/total de encuestados	Incremento de satisfacción de usuarios en un 25%	Encuestas de satisfacción a los asistidos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Indicadores del CMI desde la Perspectiva de Formación y Crecimiento para una entidad sin ánimo de lucro

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO			
Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa estratégica
Motivación de los empleados empezando por la lectura recomendada de libros de coaching empresarial	Clases de Coaching/Número total de clases de formación impartidas	5 clases de formación al año de Coaching	Realizar trabajos en equipo, dinámicas de grupo
Introducir en el mundo del social media a las personas mayores de la organización o que lo desconozcan	Clases de social media/ Numero total de clases de formación impartidas	Cursos de social media, al menos 2 al años	Social media para personas mayores
Formación empresarial a los directivos y mandos intermedios de la organización para una mejor gestión	Cursos de formación empresarial/ Número total de clases de formación impartidas	2 cursos al años sobre formación empresarial	Formación dirigida a los mandos intermedios y superiores de la organización
Formación específica a los voluntarios para que sepan desarrollar su labor de una forma más eficaz	Cursos para voluntariado/ Número total de clases de formación impartidas	1 curso al mes de formación de voluntarios	Formación de voluntarios en las actividades que realiza la entidad

Fuente: elaboración propia



Tabla 25: Indicadores del CMI desde la Perspectiva de Clientes para una entidad sin ánimo de lucro

Perspectiva clientes			
Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa estratégica
Respetar a los clientes en su toma de decisiones, confidencialidad.	% de voluntarios que firme acuerdo de confidencialidad	100% de la plantilla de voluntarios firme acuerdo de confidencialidad	Firma de acuerdos de confidencialidad de parte de cualquier persona que forme parte de la organización
Dar a cada cliente la mejor asistencia en función de cada caso personal	% de personas satisfechas con la labor social	Incrementar satisfacción usuarios con la labor social de la entidad	Encuestas de satisfacción a los asistidos
Tomar en cuenta a los voluntarios como parte esencial de la organización	Voluntarios / número de proyectos sociales totales	Clientes con mayores niveles de satisfacción	Incentivar en voluntarios que la razón de ser la entidad son los usuarios
Establecer una línea de acercamiento para que la comunidad local entienda la labor de mejora del entorno y se implique en ella	Gasto en proyectos de comunicación local / gasto total en proyectos comunicación	Al menos una reunión al año con los vecinos para interesarse por sus inquietudes o necesidades	Buscar la participación de la comunidad en los proyectos de la entidad
Establecer líneas de acercamiento para conseguir objetivos comunes	Proyectos paralelos/número total de de proyectos	Establecer al menos una vez al año acuerdos en común o proyectos paralelos	Negociación constante con otras entidades
Optar por una solución en la que las partes no se interfieran mutuamente, y cada cual tome sus decisiones	% de litigios a causa de confrontaciones por motivos ideológicos	Intentar resolver las diferencias de una forma constructiva para ambas partes	No interferir en los intereses de otras entidades
Establecer vías de comunicación positivas con los medios para así dar una imagen fiel	Gasto publicidad y RRPP / Total de gastos del Grupo 6	Participación en espacios publicitarios	Proyectar una buena imagen de la organización en los medios de comunicación

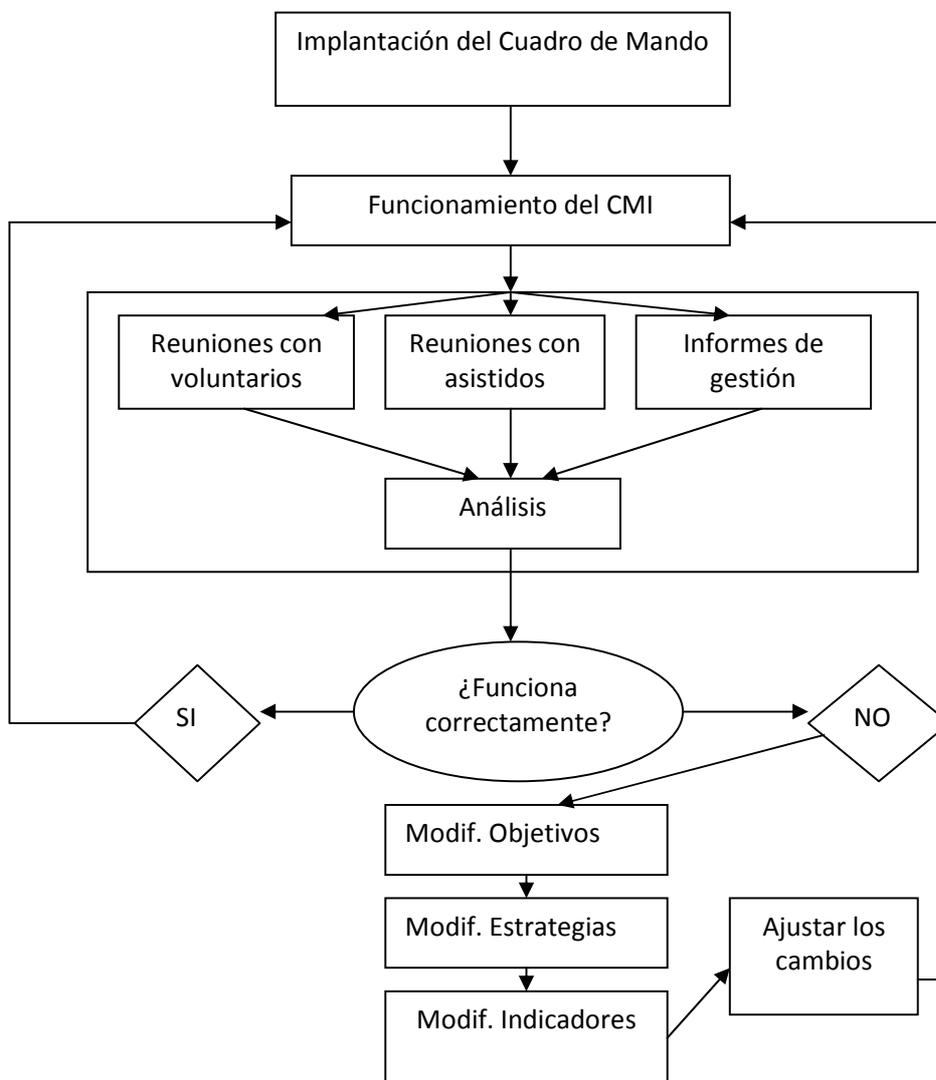
Fuente: elaboración propia



3.8. Identificación de las nuevas iniciativas

Es en este momento cuando se hace necesario un seguimiento del cuadro de mando integral, para comprobar si está funcionando correctamente, e identificar nuevas iniciativas que necesitan ser financiadas e implementadas para asegurar su éxito. El gráfico a seguir para llegar a ellas sería de esta manera:

Figura 13: Seguimiento del Cuadro de Mando Integral



Fuente: elaboración propia a partir de diversas publicaciones



4. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el trabajo de investigación, guiado por los objetivos que se establecieron al inicio, se alcanzan las conclusiones siguientes:

Existe la necesidad de las entidades sin ánimo de lucro en la sociedad, su labor social, y las mejoras en el entorno que proporcionan, y más aún en tiempos de inestabilidad económica y financiera, donde estas entidades facilitan la vida a muchas personas, y las cuales no podrían sobrevivir sin ellas.

De entre todos los sistemas de gestión que existen, se ha optado por la creación de un Cuadro de Mando Integral, ya que es perfectamente adaptable a cualquier tipo de organización, suministrando una gran cantidad de información de toda la organización (las cuatro perspectivas) y en muchos libros se hace referencia a ello, aunque ante la existencia de realizar modificaciones necesarias para la adaptabilidad a las sin ánimo de lucro.

La mayor parte de la literatura incluida sobre el Cuadro de Mando se orienta hacia el ánimo de lucro (área finanzas), pero en el caso de las entidades sin ánimo de lucro se ha orientado mayormente a la perspectiva clientes, y su misión se debe enmarcar en la parte más alta de Cuadro de Mando Integral.

En el caso de la perspectiva clientes, se ha enmarcado los beneficiarios/usuarios, donantes así como los stakeholders que influyen significativamente en la organización, ya que si nos damos cuenta, en una organización sin ánimo de lucro no existen clientes como tales.

La necesidad de una adecuada gestión empresarial a través de la herramienta que es el Cuadro de Mando Integral para llevar a cabo la auto-sostenibilidad de las entidades.

La dificultad de la obtención de información de este tipo de entidades, mayor transparencia.

En este proyecto trata de hacer indispensable hacer más con menos recursos, e intentar ser independientes, intentar que las entidades sin ánimo de lucro busquen su propia autofinanciación, y no sólo de los donantes, sino que también abran sus propias líneas de productos, y con la venta de estos poder desarrollar sus propios proyectos



5. Referencias bibliográficas

Alonso Seco, J. M.,. (1997). La asistencia social y los servicios sociales en España. Madrid: Boletín Oficial del Estado.

Aparisi Caudeli, J. A.,. (2008). La eficacia del cuadro de mando integral en el control estratégico de las entidades públicas. [Valencia: Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana.

A.C. (2013). "El RDL 16/2012 aumenta las desigualdades sociales en salud y los problemas en la población". [ONLINE] Disponible en: <http://losojosdehipatia.com.es/socialpolitica/el-rdl-162012-aumenta-las-desigualdades-sociales-en-salud-y-los-problemas-en-la-poblacion/>. [Último acceso 15 de Junio 2013].

Arbeláez, J. U., Rincón, A. A. J., & Santander, N. E. (2012). Aplicación del Cuadro de Mando Integral en proyectos de empresas sociales. Revista Universidad EAFIT, 40(133), 22-34.

Bastidas, E. L., & Moreno, Z. (2007). El Cuadro de Mando Integral en la gestión de las organizaciones del sector público: caso: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Compendium: revista de investigación científica, (18), 5-20.

Bastidas, E. L., & Feliu, V. R. (2003). Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector publico. Compendium: revista de investigación científica 6(11), 23-41.

Bracho, C. A. (1995). La política de asistencia social desde la transición democrática. Revista de estudios políticos, (87), 199-220.

Cáritas Española (e.g. 2011). . [ONLINE] Available at: <http://www.caritas.es/>. [Último acceso 4 Julio 2013].

Congreso de los Diputados (). . [ONLINE]Disponible en: http://www.congreso.es/portal/page/portal/Congreso/Congreso/Hist_Normas/Const_Esp1812_1978/Const1845. [Último acceso 25 Mayo 2013].



Cruz Roja Española (2012). Boletín sobre vulnerabilidad social. [ONLINE] Disponible en: http://www.cruzrojamadrid.org/contenidos/img/File/Cruz_Roja_Madrid/Boletin5%20Version3.pdf. [Último acceso 3 Mayo 2013].

Cruz Roja Española (). Historia de la Cruz Roja Española. [ONLINE] Disponible en: http://www.cruzroja.es/portal/page?_pageid=638,12290186&_dad=portal30&_schema=PORTAL30. [Último acceso 25 Mayo 2013].

De Muniaín, A. Y. S. (2005). El cuadro de mando integral (balance scorecard) en la Administración Local. Auditoría pública: revista de los Organos Autónomos de Control Externo, (36), 39-46.

Dueñas, P. M. (2007). Un sistema de gestión para las entidades sin finalidad lucrativa. In Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6, 7 y 8 de junio de 2007 (p. 77). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.

European Commission (). [ONLINE] Disponible en: http://ec.europa.eu/index_es.htm. [Último acceso 12 de Mayo 2013].

European Commission and the Economic Policy Committee, (2010). Joint Report on Health Systems. . 74 (), pp.191

García, P. S., & Salas, J. O. A. (1999). Optimización del control de gestión en entidades públicas con el Cuadro de Mando Integral. Auditoría pública: revista de los Órganos Autónomos de Control Externo, (16), 43-47.

Guzman, C. A. (2003). Modelos de indicadores para la gestión pública: el cuadro de mando integral. Auditoría pública: revista de los Organos Autónomos de Control Externo, (30), 14-23.

Kaplan, Robert S., Norton, David P.,. (2005). El cuadro de mando integral: (the balanced scorecard). Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A.,. (2000). El cuadro de mando integral = the balanced scorecard. [Barcelona]: Gestión 2000.

Nelson, K. (2010). Social assistance and minimum income benefits in old and new EU democracies. International Journal of Social Welfare, 19(4), 367-378.



Niven, Paul R., Kaplan, Robert S., Ganzinelli, Carlos., (2003). El cuadro de mando integral paso a paso: Maximizar la gestión y mantener los resultados. [Barcelona]: Gestión 2000.

Olve, N., Roy, J., Wetter, M., & Ganzinelli, C., (2000). Implantando y gestionando el cuadro de mando integral: Guía práctica del balanced scorecard. [Barcelona]: Gestión 2000.

O.N.C.E. (). . [ONLINE] Disponible en: <http://www.once.es/new>. [Último acceso 30 Julio 2013].

Por una Europa social (1996). . Luxemburgo: Comunidades Europeas.

The balanced scorecard. (2009). Financial Management : The Magazine from CIMA., , 27.

Sentencia nº 146/1986 de Tribunal Constitucional, Pleno, 25 de Noviembre de 1986. [ONLINE] Disponible en: <http://tc.vlex.es/vid/1-2-as-9-c-3-4-5-stc-15033544>. [Último acceso 20 Abril 2013].

Unión Europea (). La historia de la Unión Europea. [ONLINE] Disponible en: http://europa.eu/about-eu/eu-history/index_es.htm. [Último acceso 21 Abril 2013].