

DOCUMENTO

# MODELO DE INDICADORES PARA UNA ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO O ASOCIACIÓN

GUÍAS DE APOYO

---

GUÍAS METODOLÓGICAS EN MATERIA  
DE ACCIÓN SOCIAL

[www.venaltaformacion.com](http://www.venaltaformacion.com)

## MODELO DE INDICADORES PARA UNA ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO O ASOCIACIÓN

Para las asociaciones, evaluar el impacto de las actuaciones realizadas es muy importante si se aspira a manejar la entidad con responsabilidad y garantizar la calidad de su gestión. Por ello, conocer los indicadores de gestión más apropiados para estas organizaciones es fundamental.

Los indicadores son la **expresión cuantitativa** del desarrollo de una actividad o proceso, que, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas, según el caso.

Si bien un indicador aislado revela la condición o estado de una actividad o proceso en un momento específico, un **conjunto de indicadores bien definidos y analizados** revela la **situación general de la entidad** y permite predecir su proyección futura.



### IDEA CLAVE

La función principal de los indicadores es evaluar el éxito de la implementación de la planeación estratégica y revelan cómo va la implementación de la misión y la visión, pero también el cumplimiento de los objetivos específicos.

## Indicadores económicos

---

Aunque las asociaciones tengan una orientación no lucrativa, los aspectos económicos son muy relevantes independientemente de su tamaño y su ámbito de actuación. El desempeño económico de la entidad es fundamental para su sostenibilidad y su proyección de futuro. Estos indicadores económicos aportan información adicional a los datos de los que debe disponer la entidad cómo balance de situación, cuenta de resultados, presupuestos o memorias económicas.

### Indicador: Peso de la base social

**Definición:** informar del peso económico que proporciona la base social en función de 2 grandes colectivos que la conforman: 1) aportantes de financiación y servicios sin contraprestación (socios, voluntarios, donantes...) y 2) receptores de prestaciones y servicios (usuarios y beneficiarios), sobre el total de ingresos.

**Periodicidad:** anual

**Formulación:**

Aportantes de financiación y servicios sin contraprestación:

$$\frac{\text{Ingresos aportados por socios}}{\text{Total de ingresos de la actividad propia}}$$

$$\frac{\text{Ingresos aportados por administraciones públicas}}{\text{Total de ingresos de la actividad propia}}$$

Receptores de prestaciones y servicios (usuarios y beneficiarios):

$$\frac{\text{IGastos destinados a usuarios/beneficiarios}}{\text{Total de ingresos de la actividad propia}}$$

Otros:

$$\frac{\text{Gastos destinados a voluntarios}}{\text{Total de ingresos de la actividad propia}}$$

$$\frac{\text{Gastos destinados al \u00f3rgano de gobierno}}{\text{Total de ingresos de la actividad propia}}$$

**Base de referencia:** optimizarse en funci\u00f3n de las actividades de la entidad.

### **Indicador: Diversificaci\u00f3n de ingresos**

**Definici\u00f3n:** medir la diversificaci\u00f3n de los ingresos en base a la cuenta de p\u00e9rdidas y ganancias.

**Periodicidad:** anual

**Formulaci\u00f3n:**

$$\frac{\text{Ingresos de la actividad}}{\text{Ingresos totales}}$$

$$\frac{\text{Ingresos financieros}}{\text{Ingresos totales}}$$

$$\frac{\text{Otros ingresos}}{\text{Ingresos totales}}$$

**Base de referencia:** el valor \u00f3ptimo deber\u00e1 tender a la m\u00e1xima diversificaci\u00f3n.

**Indicador: Composición de los gastos**

**Definición:** medir la composición de los gastos en base a la cuenta de pérdidas y ganancias.

**Periodicidad:** anual

**Formulación:**

$$\frac{\text{Gastos por ayudas}}{\text{Gastos totales}}$$

$$\frac{\text{Gastos de personal}}{\text{Gastos totales}}$$

$$\frac{\text{Otros gastos}}{\text{Gastos totales}}$$

**Base de referencia:** el valor óptimo deberá tender a la máxima diversificación.

**Indicador: Seguimiento del presupuesto**

**Definición:** verificar que el órgano de gobierno lleve a cabo un seguimiento del presupuesto, como mínimo trimestralmente, y que se asegure que el órgano de gobierno conoce el funcionamiento de la organización y el uso de los recursos para los fines previstos,

**Periodicidad:** trimestral

**Formulación:**

	¿La dirección lleva a cabo un seguimiento del presupuesto?		¿La dirección compara los hechos y cifras proyectadas con las reales para favorecer su capacidad de reacción?	
	Sí	No	Sí	No
Enero				
Febrero				
...				
Diciembre				

**Base de referencia:** Sí lleva a cabo un seguimiento del presupuesto. Sí compara los hechos y cifras proyectadas con las reales.

**Indicador: Cuentas anuales accesibles**

**Definición:** verificar que las cuentas anuales de la entidad sean accesibles al público en general y que se dé a conocer el estado de las cuentas anuales de la asociación.

**Periodicidad:** anual

**Formulación:**

	Sí	No
¿Se dan a conocer las cuentas anuales de los últimos dos ejercicios económicos cerrados?		

**Base de referencia:** Sí se dan a conocer.

## Indicadores de gestión

---

Estos indicadores se centran en mostrar la capacidad que tiene la asociación a la hora de poner en marcha sus proyectos para cumplir los fines sociales, midiendo los costes incurridos. Además, buscan clarificar el nivel de cobertura de la demanda llevada a cabo por sus actividades, así como el grado de cumplimiento de los objetivos marcados. Los indicadores de gestión pueden ser divididos en función de los proyectos desarrollados por la entidad.

### Indicador: Cobertura de la demanda

**Definición:** verificar la cobertura de la demanda, desglosando dicha cobertura en función de los proyectos o programas desarrollados.

**Periodicidad:** anual

**Formulación:**

Se puede desglosar por actividades, programas o proyectos:

$$\frac{\text{Nº de solicitudes atendidas}}{\text{Nº total de solicitudes recibidas}} \times 100$$

**Base de referencia:** Valor óptimo  $\geq$  80%

### Indicador: Cumplimiento de los objetivos

**Definición:** medir el incremento o disminución en el número de usuarios atendidos en los diferentes programas de un año con respecto al anterior, así como los logros y mejoras de la calidad de vida de los usuarios.

**Periodicidad:** anual

**Formulación:**

Se puede desglosar por actividades, programas o proyectos:

$$\frac{\text{Nº de usuarios atendidos}}{\text{Nº de usuarios previstos}} \times 100$$

**Base de referencia:** Valor óptimo  $\geq$  80%

**Indicador: Eficiencia de los proyectos**

**Definición:** verificar el grado de eficiencia de la actividad total de la entidad. Logro de un objetivo al menor coste posible en el menor tiempo posible.

**Periodicidad:** anual

**Formulación:**

Se puede desglosar por actividades, programas o proyectos:

$$\frac{\text{Nº de usuarios atendidos}}{\text{Coste}} \times \text{Tiempo realizado}$$

$$\frac{\text{Nº de usuarios previsto}}{\text{Coste previsto}} \times \text{Tiempo previsto}$$

Si la variable “tiempo” no está definida, suponemos TR = TP = 1

**Base de referencia:** Valor óptimo ≥ 1

**Indicador: Eficiencia de los proyectos**

**Definición:** verificar el grado de efectividad de las actividades propias de la entidad. Logro de los objetivos en el tiempo y con los costes más razonables posibles.

**Periodicidad:** anual

**Formulación:**

Se puede desglosar por actividades, programas o proyectos:

$$\text{Grado de cumplimiento} + \text{Cobertura de la demanda} + (\text{eficacia} \times 200)$$

**Base de referencia:** Valor óptimo = 100



## Indicadores de organización y dirección

El órgano de Gobierno de una asociación es el encargado de llevar a cabo las actividades de organización y dirección de la entidad. Este órgano debe velar por el cumplimiento óptimo de los objetivos marcados e informar claramente sobre la misión, visión y valores. Así mismo, no debe olvidar el proceso de planificación estratégica y sus estimaciones. Los indicadores de organización y dirección están enfocados a garantizar que los miembros que dirigen la asociación cumplen con unos estándares éticos de independencia, legitimidad y responsabilidad.

### Indicador: Responsabilidad

**Definición:** verificar el grado de honorabilidad del órgano de Gobierno de la entidad.

**Periodicidad:** anual

**Formulación:**

	Sí	No
¿Los miembros del órgano de gobierno se renuevan con regularidad?		
¿Los miembros del órgano de gobierno se reúnen al menos 2 veces al año con asistencia ya sea física o virtual?		
¿Todos los miembros del órgano de gobierno han asistido al menos a una reunión a lo largo del ejercicio?		
¿Existen mecanismos propios dentro de la organización de carácter público que eviten situaciones de conflictos de intereses entre los miembros del órgano de gobierno, ya sea de manera directa o por medio de una persona estrechamente relacionada?		
¿Se declaran las relaciones de parentesco y/o afinidad entre los miembros del órgano de gobierno y algún grupo de interés que pueda suponer un conflicto de interés?		
¿Existe una composición equitativa en cuanto a género?		

**Base de referencia:** Valor óptimo: «Sí»

### **Indicador: Independencia**

**Definición:** medir la proporción de miembros del órgano de gobierno que reciben remuneración, verificando si: más del 40% de los miembros del órgano de gobierno reciben contraprestación económica por otros cargos que puedan ocupar en la organización, con el objetivo de mostrar su legitimidad y evitar que los intereses personales o privados del órgano de gobierno afecten a los intereses de la organización.

**Periodicidad:** anual

**Formulación:**

$$\frac{\text{Nº total de cargos del órgano de gobierno que reciben contraprestación económica por otros cargos}}{\text{Nº total de miembros del órgano de gobierno}} \times 100$$

$$\frac{\text{Nº total de cargos del órgano de gobierno que ostentan cargos en la misma entidad}}{\text{Nº total de miembros del órgano de gobierno}} \times 100$$

**Base de referencia:** Valor óptimo  $\leq$  40%

### **Indicador: Revisión y participación**

**Definición:** verificar que el órgano de gobierno revise: la misión al menos cada 10 años, la visión cada vez que se actualice el plan estratégico, los valores al menos cada 10 años, el proceso de planificación estratégica al menos cada dos años, y los códigos de conducta al menos cada año. Adicionalmente, este indicador permite verificar y revisar por parte del órgano de gobierno ciertos principios y enfoques fundamentales de la entidad.

**Periodicidad:** anual

**Formulación:**

		Misión		Visión		Valores		Planificación estratégica		Códigos de conducta	
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
¿Se considera la participación de los siguientes grupos en la revisión de...?	Órgano de gobierno										
	Personal remunerado										
	Voluntariado										
¿Se lleva a cabo una revisión de...?	Cada 10 años										
	Cada vez que se actualiza el plan estratégico										
	Cada dos años										
	Cada año										
¿Se define el sentido, el enfoque y la razón de ser de la organización en el largo plazo?											
¿Se clarifica la declaración de futuro de la organización y su forma de contribuir al mundo adecuando el trabajo o la realidad en la que se desarrolla?											
¿Se clarifican los principios y referencias éticas que orientan la organización?											
¿Se asegura que la planificación se defina de forma participativa?											
¿Se definen las líneas éticas que orientan su relación con los grupos de interés, su cultura corporativa y la toma de decisiones?											
¿Las actividades desarrolladas o los servicios prestados se adecúan a los fines perseguidos por la...?											

	Sí	No
¿Se dispone de documentos que reflejen las políticas sistemas o procedimientos de seguimiento y evaluación de los proyectos y programas de la organización?,		
¿Se vela porque todos los proyectos y programas tengan unos mínimos sistemas de control, evaluación y formación continua?		

¿Se consideran los puntos de los códigos de conducta adoptados por la entidad como elemento de referencia en el proceso de definición/revisión de la...?			
	Misión	Visión	Valores
Sí			
No			

¿Es coherente la organización con el compromiso adquirido en la...?			
	Misión	Visión	Valores
Sí			
No			

**Indicador: Planificación**

**Definición:** verificar que la planificación estratégica incluya una estimación de los ingresos privados y públicos a conseguir anualmente durante el periodo de aplicación del plan y que se asegure la viabilidad económica de la planificación estratégica.

**Periodicidad:** anual

**Formulación:**

		Sí	No
¿La planificación estratégica incluye una estimación de...?	Ingresos privados		
	Ingresos públicos		
¿Se asegura la viabilidad económica de la planificación estratégica?			

**Base de referencia:** Valor óptimo: «Sí»

## Indicadores de personal

Los Recursos Humanos, entendidos como el conjunto de empleados y personal voluntario que forma parte de la asociación, es uno de los pilares fundamentales para ella.

### Indicador: Compromiso con el voluntariado

**Definición:** verificar que la relación entre la asociación y las personas voluntarias esté formalizada, constando expresamente los derechos y deberes de cada una de las partes y el compromiso recíproco asumido.

**Periodicidad:** anual

**Formulación:**

		Sí	No
¿Existe un compromiso firmado entre la asociación y el voluntariado en el que se especifique...?	El conjunto de derechos		
	El conjunto de obligaciones		
	Las funciones a desarrollar		
	Las actividades de las que forma parte		
	El tiempo y lugar de dedicación		

**Base de referencia:** Valor óptimo: «Sí»

### Indicador: Formación y desarrollo

**Definición:** verificar que la asociación impulsa la formación y el desarrollo continuo de su equipo operativo desarrollando y mejorando las habilidades y competencias del personal de la entidad, dando a conocer la existencia de programas de gestión de habilidades y de formación continua.

**Periodicidad:** anual

**Formulación:**

	Sí	No
Para impulsar la formación, ¿existe algún programa de desarrollo de habilidades o de formación técnica?		

**Base de referencia:** Valor óptimo: «Sí»

**Indicador: Horas de formación**

**Definición:** promedio de horas de formación al año en función del personal asalariado, personal con contrato de servicios personal voluntario y sistema de reparto equitativo en función de género.

**Periodicidad:** anual

**Formulación:**

	Contratación indefinida		Contratación temporal o discontinua		Total		Total	Nº horas de formación anual
	H	M	H	M	H	M		
Nº total de personal contratado								
Nº total de personal contratado con discapacidad								

	Servicio A		Servicio B		Total		Total	Nº horas de formación anual
	H	M	H	M	H	M		
Nº total de personal contratado de atención directa al usuario								

	Servicio A		Servicio B		Total		Total	Nº horas de formación anual
	H	M	H	M	H	M		
Nº total de personal contratado técnico								

	Total		Total	Nº horas de formación anual
	H	M		
Nº total de personal voluntario				

Los siguientes indicadores se pueden desglosar por género:

$$\frac{N^{\circ} \text{ total de horas de formación}}{N^{\circ} \text{ total de personal contratado}} \times 100$$

$$\frac{N^{\circ} \text{ total de horas de formación}}{N^{\circ} \text{ total de personal contratado con discapacidad}} \times 100$$

$$\frac{N^{\circ} \text{ total de horas de formación}}{\text{Personal contratado de atención directa}} \times 100$$

$$\frac{N^{\circ} \text{ total de horas de formación}}{\text{Personal contratado técnico}} \times 100$$

$$\frac{N^{\circ} \text{ total de horas de formación}}{\text{Personal voluntario}} \times 100$$

**Base de referencia:** Valor óptimo en función de la entidad

### **Indicador: Personal y horas de trabajo**

**Definición:** medir la proporción de personal en la entidad, según su tipo, y su dedicación.

**Periodicidad:** anual

**Formulación:**

$$\frac{N^{\circ} \text{ total de personal contratado indefinido}}{N^{\circ} \text{ total de personal contratado}} \times 100$$

$$\frac{N^{\circ} \text{ total de personal contratado discontinuo o temporal}}{N^{\circ} \text{ total de personal contratado}} \times 100$$

$$\frac{N^{\circ} \text{ total de personal contratado con discapacidad}}{N^{\circ} \text{ total de personal contratado}} \times 100$$

$$\frac{N^{\circ} \text{ total de personal contratado indefinido con discapacidad}}{N^{\circ} \text{ total de personal contratado con discapacidad}} \times 100$$

$$\frac{N^{\circ} \text{ total de personal contratado temporal con discapacidad}}{N^{\circ} \text{ total de personal contratado con discapacidad}} \times 100$$

$$\frac{N^{\circ} \text{ de horas anuales del personal voluntario}}{N^{\circ} \text{ de usuarios de la entidad}}$$

$$\frac{N^{\circ} \text{ de horas anuales del personal empleado}}{N^{\circ} \text{ de usuarios de la entidad}}$$

**Base de referencia:** Valor óptimo deberá tender a maximizarse



## Indicadores de comunicación y participación

Las asociaciones deben plantearse la necesidad de ofrecer una mejor comunicación a los grupos de interés, actuando con transparencia y favoreciendo la participación y colaboración de la ciudadanía, creando una imagen atractiva clave para los procesos de captación y fidelización de fondos, voluntarios y donantes.

### Indicador: Participación de stakeholders

**Definición:** verificar que existan canales claros y accesibles a través de los cuales los grupos de interés puedan solicitar información sobre la entidad o formar parte de los procesos de diseño, implantación, control y evaluación de las políticas y programas que se desarrollen.

**Periodicidad:** anual

**Formulación:**

	Sí	No
¿Existen canales claros y accesibles a través de los cuales los grupos de interés pueden solicitar información?		
En referencia a las políticas y programas desarrollados por las asociaciones, los grupos de interés forman parte en:		
Los procesos de diseño		
La implementación		
El control		
La evaluación		
¿Se favorece y facilita el feedback entre la organización y los grupos de interés?		

**Base de referencia:** Valor óptimo: «Sí»

**Indicador: Canales de comunicación**

**Definición:** verificar que existan canales claros y accesibles a través de los cuales los grupos de interés puedan solicitar información sobre la entidad o formar parte de los procesos de diseño, implantación, control y evaluación de las políticas y programas que se desarrollen.

**Periodicidad:** anual

**Formulación:**

			Misión	Visión	Valores	Planificación estratégica	Código de conducta
¿Es accesible?	Internamente	Sí					
		No					
	Externamente	Sí					
		No					

**Base de referencia:** Valor óptimo: «Sí»

**VENALTA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN S.L.**

[info@venaltaformacion.com](mailto:info@venaltaformacion.com)

[www.venaltaformacion.com](http://www.venaltaformacion.com)

