

**EI CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN ENTIDADES
DEL TERCER SECTOR: Aplicación a la Asociación
AISDEHA**

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Facultad de Economía y Empresa

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Autora: Greysis Alejandra Hernández Zamora

Tutor Académico: Javier Corral Lage

Octubre 2024



Resumen

El presente trabajo demuestra cómo el Cuadro de Mando Integral (CMI) puede ser una herramienta vital para las entidades del Tercer Sector, no solo en la recopilación de información financiera, sino también como medio para expresar elementos intangibles y evaluar la labor de la entidad. Se contextualiza el Tercer Sector, analizando sus orígenes, características y el marco normativo aplicable a las asociaciones del Tercer Sector en Europa, España y Euskadi. Además, se detalla la adaptación del CMI para las Entidades No Lucrativas (ENL), destacando sus objetivos, perspectivas, ventajas y desventajas. El estudio se centra en la asociación AISDEHA, para la cual se desarrolla un CMI con su respectivo mapa estratégico. Los hallazgos resaltan los beneficios del CMI para las entidades que pertenecen a la economía social en la organización y seguimiento de sus objetivos estratégicos.

Palabras Clave: Cuadro de Mando Integral, Tercer Sector, Entidades No Lucrativas, Stakeholders.

Abstract

The present study demonstrates how the Balanced Scorecard (BSC) can be a vital tool for Third Sector entities, not only in the collection of financial information but also as a means to express intangible elements and evaluate the entity's performance. The Third Sector is contextualized by analyzing its origins, characteristics, and the regulatory framework applicable to associations in Europe, Spain, and the Basque Country. Additionally, the adaptation of the BSC for Non-Profit Organizations (NPOs) is detailed, highlighting its objectives, perspectives, advantages, and disadvantages. The study focuses on the AISDEHA association, for which a BSC with its respective strategic map is developed. The findings highlight the benefits of the BSC for social economy entities in the organization and monitoring of their strategic objectives.

Keywords: Balanced Scorecard, Third Sector, Non-Profit Organizations, Stakeholders.

Índice

Abreviaturas.....	1
Índice de Tablas.....	2
Índice de Figuras.....	3
1. Introducción.....	4
1.1 Objetivos.....	4
1.2 Metodología.....	4
1.3 Motivación.....	5
1.4 Estructura del trabajo.....	6
2. Contextualización sobre el Tercer Sector.....	7
2.1. Orígenes del Tercer Sector.....	7
2.2. Características del Tercer Sector.....	8
2.3 Instituciones que componen el Tercer Sector.....	11
2.3.1 Principales instituciones en el Tercer Sector.....	11
3. Marco normativo de las Asociaciones.....	18
3.1 Normativa Europea aplicable.....	18
3.2 Normativa Española aplicable.....	20
3.3 Normativa de Euskadi aplicable.....	23
4. Sistema de gestión del Cuadro de Mando Integral.....	24
4.1 Definición del CMI.....	24
4.2 Objetivos del CMI.....	24
4.3 Perspectivas del CMI.....	25
4.4 Ventajas y desventajas del CMI.....	27
4.5 Adaptación del CMI a entidades no lucrativas.....	28
5. Aplicación del Cuadro de Mando Integral para la asociación AISDEHA.....	32
5.1 Presentación de AISDEHA.....	32
5.1.1 Objetivos.....	33
5.1.2 Misión.....	35
5.1.3 Visión.....	35
5.1.4 Valores.....	35
5.2 Identificación de los stakeholders.....	36
5.3 Establecer objetivos estratégicos.....	39
5.4 Diseño del mapa estratégico.....	44
5.5 Concretación de los factores estratégicos.....	46
6. Conclusiones finales.....	60
7. Bibliografía.....	62

Abreviaturas

AMAT: Asociación de Mutuas de Accidentes de Trabajo

AISDEHA: Acción para la Integración Social, el Desarrollo Humano y Ambiental

ACI: Alianza Cooperativa Internacional

BSC: Balanced Scorecard

BOE: Boletín Oficial del Estado

CE: Comisión Europea

CMI: Cuadro de Mando Integral

COLEMAD: Colectivo Mujeres al Derecho

DDHH: Derechos Humanos

ENL: Entidades No Lucrativas

INE: Instituto Nacional de Estadística

IRPF: Impuesto Sobre la Renta de las Personas Físicas

NPOs: Non-Profit Organizations

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONGs: Organizaciones No Gubernamentales

ONU: Organización de las Naciones Unidas

SS: Seguridad Social

TS: Tercer Sector

TFUE: Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea

UE: Unión Europea

Índice de Tablas

TABLA 1: Tipos de ONGs	12
TABLA 2: Ventajas y desventajas del CMI	27
TABLA 3: Concretación de los factores estratégicos de la perspectiva de los stakeholders...46	
TABLA 4: Concretación de los factores estratégicos de la perspectiva de los procesos internos.....49	
TABLA 5: Concretación de los factores estratégicos de la perspectiva de formación y crecimiento.....53	
TABLA 6: Concretación de los factores estratégicos de la perspectiva de recursos financieros.....57	

Índice de Figuras

FIGURA 1: Principios cooperativos.....	13
FIGURA 2: Definiciones de asociaciones.....	14
FIGURA 3: Características de las fundaciones.....	16
FIGURA 4: Características de las mutuas.....	17
FIGURA 5: Perspectivas del CMI.....	25
FIGURA 6: Adaptaciones necesarias para aplicar el CMI a entidades no lucrativas.....	29
FIGURA 7: Clasificación de los stakeholders.....	30
FIGURA 8: Valores de AISDEHA.....	36
FIGURA 9: Mapa estratégico de AISDEHA.....	44

1. Introducción

1.1 Objetivos

El propósito central de este trabajo es mostrar cómo el Cuadro de Mando Integral (CMI) puede ser una herramienta fundamental para las entidades del Tercer Sector. Además de facilitar la recopilación de datos financieros, el CMI sirve para expresar elementos intangibles y evaluar el desempeño de la entidad. La intención es ofrecer una estructura organizada y un enfoque claro para alcanzar los objetivos estratégicos de estas organizaciones.

Por otro lado, para poder alcanzar el objetivo principal, se establecen los siguientes objetivos secundarios:

- Investigar y contextualizar el entorno del tercer sector, incluyendo sus orígenes, características y las principales instituciones que lo componen.
- Analizar el marco normativo que regula a las asociaciones en Europa, España y Euskadi, proporcionando una comprensión clara de las leyes que lo regulan.
- Estudiar el sistema de gestión del CMI, explorando sus definición, objetivos y perspectivas.
- Examinar la adaptación del CMI a las necesidades y particularidades de entidades del Tercer Sector.
- Desarrollar un CMI específico para la recién constituida asociación AISDEHA.

1.2 Metodología

Para alcanzar los objetivos de este trabajo, se empleará una metodología estructurada que abarca la revisión de literatura, el análisis documental y la aplicación práctica. En primer lugar, se llevará a cabo una revisión exhaustiva de diversas fuentes y artículos académicos para contextualizar el Tercer Sector. Esta revisión incluirá la consulta de obras de autores como Chaves y Monzón (2006), De La Torre Prados (2011), Campetella y González Bombal (2000), y Paiva (2004), con el fin de proporcionar una comprensión completa del sector y sus características principales. Posteriormente, se procederá al análisis de documentos legales y normativos relevantes, utilizando fuentes de la Unión Europea y el Boletín Oficial del Estado (BOE). Este análisis se centrará en comprender el marco normativo aplicable a las asociaciones en Europa, España y Euskadi, y en identificar cómo las leyes y regulaciones afectan a las asociaciones y su funcionamiento.

En la etapa siguiente, se revisa y analizan diversos estudios sobre el Cuadro de Mando Integral, incluyendo los trabajos fundamentales de Kaplan y Norton, para comprender sus principios y aplicaciones. También se evaluarán las adaptaciones requeridas del CMI para su implementación en entidades del Tercer Sector, teniendo en cuenta las particularidades y necesidades específicas de las Entidades No Lucrativas (ENL).

Finalmente, se aplicará el CMI a la asociación AISDEHA como estudio de caso. Este proceso incluirá la identificación de los stakeholders relevantes, la definición de los objetivos estratégicos de la asociación, el diseño de un mapa estratégico que ilustre las relaciones causa-efecto entre los objetivos, y la concreción de los factores estratégicos en metas cuantificables con indicadores clave.

1.3 Motivación

La motivación para este trabajo de fin de grado surge del deseo de explorar y aplicar herramientas de gestión que puedan mejorar la eficacia de las entidades del Tercer Sector, particularmente en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Mi experiencia personal como estudiante inmigrante ha revelado las dificultades inherentes al acceso a derechos y servicios, subrayando la importancia de sistemas de gestión efectivos para apoyar el cumplimiento de estas metas globales. Creo que el Cuadro de Mando Integral (CMI) puede ser una herramienta clave para mejorar la gestión y el impacto de estas organizaciones, facilitando el cumplimiento de los ODS establecidos en la Agenda 2030, como la igualdad de género (Objetivo 5), la educación de calidad (Objetivo 4) y la reducción de desigualdades (Objetivo 10).

Adicionalmente, este estudio nace del deseo de observar una implementación más efectiva de normativas globales y locales que, a pesar de existir, frecuentemente no se traducen en cambios concretos en el ámbito de las entidades no lucrativas. A través de la investigación y aplicación del CMI en una asociación específica, busco ofrecer un enfoque práctico que permita a estas entidades mejorar su gestión estratégica y, por ende, su capacidad para cumplir con los objetivos globales y locales. En este contexto, considero que entender a fondo el sector y su marco normativo, así como contar con un sistema de gestión sólido, son pasos fundamentales para lograr una mayor eficacia y sostenibilidad en el Tercer Sector.

1.4 Estructura del trabajo

En este trabajo, comenzaremos con una contextualización sobre el tercer sector, destacando sus orígenes, características y las instituciones que lo componen. A lo largo de este recorrido, se expondrán las principales entidades involucradas y se analizará el marco normativo aplicable en Europa, España y específicamente en Euskadi.

Dada la relevancia de una gestión eficiente en las Entidades No Lucrativas, abordaremos en detalle el sistema de gestión del Cuadro de Mando Integral. Definiremos sus objetivos y perspectivas, y discutiremos sus ventajas y desventajas, especialmente en el contexto de su adaptación para las organizaciones sin ánimo de lucro.

El foco de nuestro estudio será la asociación AISDEHA (Acción para la Integración Social, el Desarrollo Humano y Ambiental), una entidad recientemente constituida que tiene como misión promover la integración social y el desarrollo humano y ambiental en la Comunidad Autónoma de Euskadi. Presentaremos en detalle la misión, visión y objetivos de AISDEHA, estableciendo sus objetivos estratégicos y los factores clave de éxito necesarios para alcanzar dichos objetivos.

A continuación, diseñaremos un mapa estratégico específico para AISDEHA, detallando la relación causa-efecto entre los objetivos definidos para cada una de las perspectivas del CMI. Posteriormente, concretamos estos factores estratégicos en metas cuantificables, con indicadores clave que permitirán medir el progreso, frecuencias de revisión adecuadas, y asignación de responsabilidades para la recolección de datos y el seguimiento.

El propósito de este trabajo es demostrar cómo el CMI puede ser una herramienta vital para las ENL, no solo en la recopilación de información financiera, sino también como medio para expresar elementos intangibles y evaluar la labor de la entidad. Concluimos destacando los puntos clave y los beneficios que el CMI puede aportar a las entidades sin ánimo de lucro, proporcionando una estructura organizada y un enfoque claro hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

2. Contextualización sobre el Tercer Sector

2.1. Orígenes del Tercer Sector

El término "Tercer Sector" se utiliza para referirse a un grupo de organizaciones cuya característica distintiva es ser "privadas pero sin ánimo de lucro", operando en el ámbito social con el propósito de atender necesidades que no son cubiertas ni por el gobierno ni por el sector empresarial (Paiva, 2004a). Dicho sector suele estar denominado por diferentes formas: Sector no Lucrativo o Sin Fines de Lucro, Economía Social, o como hemos mencionado anteriormente, Tercer Sector. Sus orígenes pueden rastrearse a distintos periodos históricos y entornos sociales en diferentes partes del mundo.

Por un lado, en el contexto europeo durante el siglo XVIII, las entidades sin ánimo de lucro experimentaron un estímulo sin precedentes hacia las iniciativas promovidas por el proletariado; como resultado, la creación de asociaciones se incrementó (Monzón Campos y Chaves Ávila, 2008). No obstante, el término Economía Social tiene auge en el siglo XIX cuando la fundación de la Sociedad de Pioneros Equitativos de Rochdale en 1844 se destacó como un hito moderno en esta forma económica, estableciendo el precedente de la primera cooperativa reconocida (Holyoake, 1867).

En el continente americano, los orígenes del Sector no Lucrativo se remontan a la época colonial, entre finales del siglo XVIII y principios del XIX. La colonización española, caracterizada por su enfoque de "con la espada y con la Cruz", dejó una profunda influencia de la Iglesia Católica. Esta influencia no sólo condujo a la creación de diversas instituciones, sino que también estableció la "caridad cristiana" como un modelo de acción predominante, moldeando las iniciativas altruistas de la época (Campetella y González Bombal, 2000).

En el continente Asiático, en India una institución de notable importancia dentro del ámbito de la caridad islámica, conocida como waqf (o awqaf; dotación), emergió en la región con la llegada de los musulmanes durante el periodo medieval. Se trata de fundaciones filantrópicas cuya esencia radica en la cesión voluntaria del derecho de disposición de un bien o propiedad por parte de su propietario, con el propósito de destinar los beneficios a un fin altruista concreto (Hasan, 2001). En referencia a tiempos más actuales, el Sector No Lucrativo empieza un papel significativo luego de la Guerra Fría, donde las organizaciones se

convirtieron en líderes de la defensa de la democracia y el ente encargado de la supervisión de las acciones y políticas gubernamentales (Hasan y Onyx, 2008).

Se puede observar que los entornos sociales han sido un factor relevante en los orígenes de instituciones sin ánimos de lucro, no obstante, a pesar de las variaciones temporales y geográficas, el propósito fundamental permanece invariable el cual radica en su compromiso con el bienestar social y el desarrollo sostenible.

2.2. Características del Tercer Sector.

Dentro de este espectro se encuentran diferentes instituciones como las organizaciones no gubernamentales, cooperativas, asociaciones, fundaciones, o bien la propia sociedad civil. Pese a que todas estas entidades no lucrativas poseen una amplia variación de objetivos, orígenes, e incluso modelos de gestión, existen algunos rasgos que prevalecen. Según De la Torre (2005, citado por De la Torre Prados, 2010), este tipo de organizaciones se caracterizan por *“el rasgo común de su orientación al bienestar general, por su capacidad de respuesta a motivaciones de acción colectiva y por representar los valores de un modelo de convivencia social en el marco de una sociedad civil organizada”*. Por lo que, están compuestas por grupos de personas que se asocian para influir en normativas gubernamentales, para promover el desarrollo económico y bienestar comunitario, fomentar la participación de la sociedad y mejorar la calidad de vida de una gran parte de la población que se encuentra en estado vulnerable (Paiva, 2004b).

Cada entidad dentro del Tercer Sector cuenta con atributos específicos que definen su identidad y orientan sus actividades. Este sector es notablemente diverso, abarcando una amplia gama de organizaciones que varían en tamaño, enfoque y tipo de servicios que ofrecen. Sin embargo, a pesar de esta diversidad, muchas de estas entidades comparten ciertas características fundamentales que les permiten operar dentro de un marco común. Entre las características más frecuentes se encuentran:

1. **Organización formal:** Deben de poseer estructuras cuidadosamente establecidas, que existan unos objetivos generales, roles y protocolos claramente establecidos. De esta manera, los recursos serán destinados de manera eficiente y transparente al alcance de

los objetivos. La mayor parte de estas organizaciones adoptan una personalidad jurídica la cual les permite actuar de acuerdo con estándares y normas establecidas a su entorno (De La Torre Prados, 2011).

2. **Privada:** Es decir aquellas entidades que están formalmente estructuradas, con independencia en la toma de decisiones y libertad para aceptar miembros. Estas organizaciones brindan servicios no destinados al mercado para beneficiar a las familias, y cualquier excedente generado no puede ser apropiado por quienes las fundaron, gestionan o financian (Chaves y Monzón, 2006). Aunque sus misiones están destinadas a objetivos sociales estas empresas no están integradas al gobierno de forma jurídica.
3. **Sin ánimo de lucro:** En el ámbito de las organizaciones del Tercer Sector, uno de los rasgos distintivos es la ausencia de ánimo de lucro. A diferencia de las empresas privadas tradicionales, que buscan maximizar sus beneficios financieros y distribuirlos entre sus propietarios o accionistas, las organizaciones sin ánimo de lucro operan con un enfoque diferente. Su propósito fundamental es generar impacto social y bienestar comunitario en lugar de beneficios económicos. Estos beneficios, en lugar de ser repartidos entre los miembros de la organización, se reinvierten en la misión y actividades de la entidad. De este modo, aunque estas organizaciones puedan seguir estructuras de gestión similares a las del sector privado, su principal objetivo es el servicio a la comunidad y no la generación de ganancias para sus miembros (Paiva, 2004c).
4. **Outputs no medibles:** En el Tercer Sector, uno de los desafíos prominentes es la evaluación de muchas de sus actividades, que a menudo se presenta como un proceso cualitativo en lugar de cuantitativo. A diferencia de las empresas del sector privado, donde se utilizan métricas financieras y datos precisos para medir el rendimiento, las organizaciones del Tercer Sector enfrentan la dificultad de traducir el impacto de sus acciones en términos numéricos exactos. Esto se debe a que muchas de sus iniciativas están orientadas a objetivos sociales que no siempre pueden ser fácilmente cuantificados. Los efectos y el impacto de estas actividades suelen ser complejos de medir con precisión, especialmente cuando se consideran sus implicaciones a largo plazo y las dimensiones intangibles del cambio social (Visser, 2016).
5. **Misión Social:** La mayor parte del sector está constituido por entidades que su propósito no lucrativo se enfoca en lograr objetivos de bienestar social

proporcionando bienes y servicios sociales, ya sea de forma gratuita o a precios accesibles, a individuos o grupos que están socialmente vulnerables o en riesgo de exclusión (Campos, 2017).

6. **Dependencia financiera de diversas fuentes:** Uno de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones del Tercer Sector es la inestabilidad financiera, derivada de la dificultad para generar recursos propios de manera sostenible. En respuesta a esta problemática, estas organizaciones recurren a una variedad de fuentes de financiación. Estas incluyen subvenciones, convenios, conciertos, la prestación de servicios a precios establecidos y donaciones, entre otras alternativas (Gonzalez-Rojas y Ávila, 2023).
7. **Participación comunitaria:** La participación comunitaria trasciende la mera involucración en programas diseñados para satisfacer necesidades específicas. En realidad, implica un rol más proactivo y fundamental, en el cual los miembros de la comunidad actúan como representantes de sus intereses sociales. Esto no solo incluye la articulación y definición de estos intereses, sino también la evaluación constante de las decisiones relacionadas con asuntos colectivos. Este proceso participativo asegura que las acciones y políticas adoptadas reflejen adecuadamente las necesidades y aspiraciones de la comunidad, promoviendo así un compromiso más profundo y significativo con el bienestar general (Espadas Alcázar, 2007).

Aunque las características descritas representan aspectos comunes y recurrentes entre las organizaciones del Tercer Sector, es fundamental reconocer que este sector es sumamente diverso y complejo. La realidad de estas organizaciones varía ampliamente según el país, la región, las comunidades autónomas y los contextos específicos en los que operan. Las misiones, valores, objetivos e historia de cada entidad influyen significativamente en su funcionamiento y en cómo se manifiestan estas características.

En este sentido, se observa una notable diversidad de enfoques y disparidades entre las organizaciones que lo componen, reflejando la riqueza y variabilidad inherentes a este sector multifacético. Tal como describe Corral et al. (2019)

El Tercer Sector es aquel conjunto de entidades en activo cuya estructura se caracteriza por poseer una organización formal; de carácter, naturaleza y origen privado; sin ánimo de

lucro; dotadas de autogobierno; con un interés general o colectivo; de carácter altruista y voluntario; de libre adhesión; que producen bienes y sobre todo servicios sin contraprestación o con una inferior al coste; y donde el beneficio económico no es utilizado como principal medida de eficiencia. (p. 152)

Esta definición encapsula las características distintivas del Tercer Sector, subrayando la diversidad y el compromiso social que lo definen.

2.3 Instituciones que componen el Tercer Sector.

En la actualidad aún permanece abierto el debate de hasta dónde llega la extensión de este sector, ya que es difícil distinguir con claridad las fronteras entre las distintas organizaciones que lo conforman. El Tercer Sector abarca una amplia variedad de entidades, cada una con características particulares y objetivos diversos. Estas organizaciones, aunque diferentes en su estructura y enfoque, comparten un compromiso común con el bienestar social (Corral, 2014). Para comprender mejor su funcionamiento y su impacto, es esencial explorar las definiciones y los propósitos específicos de los principales tipos de instituciones que lo integran. Esto permitirá no solo identificar sus particularidades, sino también entender cómo contribuyen de manera única al desarrollo de la sociedad.

2.3.1 Principales instituciones en el Tercer Sector.

Organizaciones No Gubernamentales (ONGs): Son entidades

que actúan al margen del estado pero sin los criterios de rentabilidad económica que rigen el mercado de empresas privadas... Es decir, en cierto sentido «privadas», pero que normalmente están abiertas a la participación de todos (por tanto, en este sentido «públicas») y que no persiguen la obtención de beneficios económicos sino objetivos distintos. (Perri y Pestoff, 1993, citado por Casey, 1996,p.178).

Aunque esta definición es precisa, resulta bastante general. Cuando nos referimos a las ONGs, estamos hablando de un sector extremadamente diverso, con una amplia gama de características distintivas que diferencian a unas organizaciones de otras.

En el contexto del estudio del Tercer Sector y las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), he desarrollado una tabla de clasificación que busca reflejar la diversidad y las características principales de estas organizaciones según diferentes criterios. Esta clasificación se basa en la literatura revisada, incluyendo diversas fuentes como Da Silva Themudo y Natal Martínez (2018), así como el trabajo de Salamon y Anheier (1996). La tabla presenta categorías según el sector de actuación, el territorio y el tipo de activismo, con el objetivo de ofrecer una visión comprensiva de las ONGs en el contexto actual.

Tabla 1: *Tipos de ONGs*

Criterio	Categorías
Según su actuación sectorial	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura y ocio - Protección ambiental - Desarrollo económico - Educación - Salud
Según el territorio	<ul style="list-style-type: none"> - Local - Regional - Nacional - Internacional
En función de su Activismo	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio político - Cambio social - Cambio económico

Fuente: Elaborado a partir de Da Silva Themudo y Natal Martínez (2018) y Salamon y Anheier (1996).

Cooperativas: De acuerdo a la Alianza Cooperativa Internacional (1995) una cooperativa se define como *“una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”*.

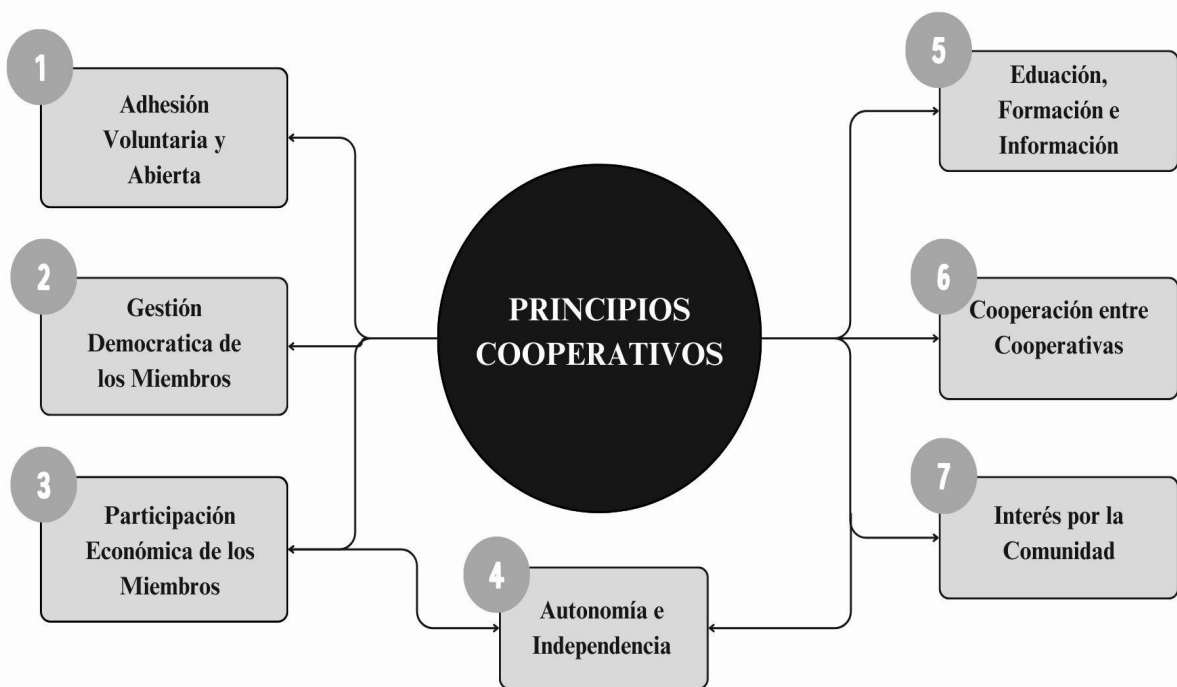
En el contexto de la economía social, las cooperativas se caracterizan por operar sin ánimo de lucro es por ello que están reguladas por la Ley Estatal en el artículo 106 y las denomina como

cooperativas de iniciativa social aquellas cooperativas que, sin ánimo de lucro y con independencia de su clase, tienen por objeto social, bien la prestación de servicios asistenciales mediante la realización de actividades sanitarias, educativas, culturales u

otras de naturaleza social, o bien el desarrollo de cualquier actividad económica que tenga por finalidad la integración laboral de personas que sufran cualquier clase de exclusión social y, en general, la satisfacción de necesidades sociales no atendidas por el mercado (Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas).

En términos generales, podemos identificar principios cooperativos que actúan como la base ética y operativa para los distintos modelos de cooperativas a nivel global. Estos principios son:

Figura 1: *Principios cooperativos*



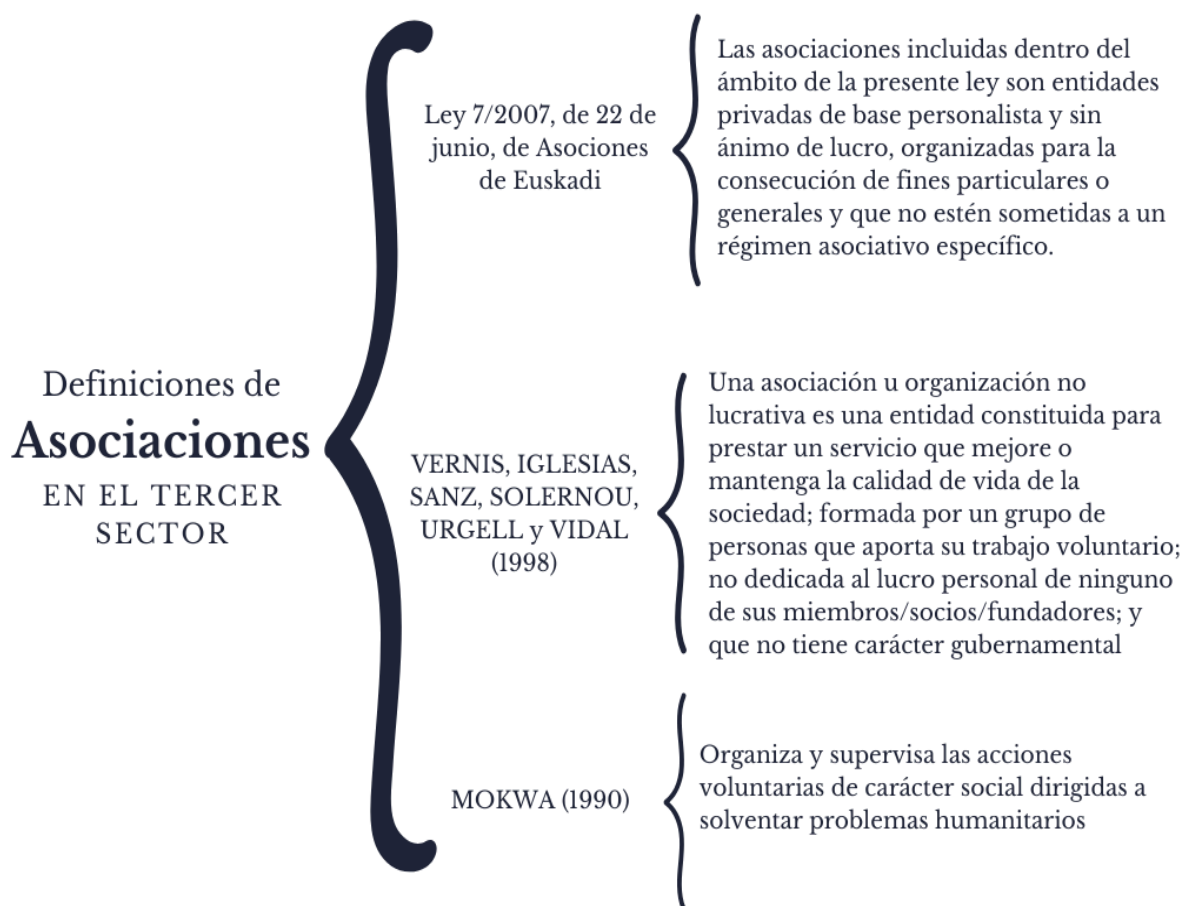
Fuente: Elaborado a partir de Alianza Cooperativa Internacional (1995).

Aunque los principios cooperativos son cruciales para entender el funcionamiento y la filosofía general de las cooperativas, no son suficientes para determinar si una cooperativa se alinea con el Tercer Sector. Para clasificar una cooperativa como entidad sin ánimo de lucro es necesario consultar la legislación vigente. En España, la Ley Estatal de Cooperativas establece que los estatutos de las cooperativas deben contemplar:

-
- a) Que los resultados positivos que se produzcan en un ejercicio económico no podrán ser distribuidos entre sus socios.
 - b) Las aportaciones de los socios al capital social, tanto obligatorias como voluntarias, no podrán devengar un interés superior al interés legal del dinero, sin perjuicio de la posible actualización de las mismas.
 - c) El carácter gratuito del desempeño de los cargos del Consejo Rector, sin perjuicio de las compensaciones económicas procedentes por los gastos en los que puedan incurrir los consejeros en el desempeño de sus funciones.
 - d) Las retribuciones de los socios trabajadores o, en su caso, de los socios de trabajo y de los trabajadores por cuenta ajena no podrán superar el 150 por 100 de las retribuciones que en función de la actividad y categoría profesional, establezca el convenio colectivo aplicable al personal asalariado del sector (Ley 27/1999, artículo 106, 1999).

Asociaciones: Actualmente existen diferentes definiciones sobre lo que es una asociación ya que este término se utiliza en una amplia variedad de contextos, incluyendo negocios, derecho, psicología, sociología, entre otros, y puede referirse a diferentes tipos de agrupaciones, desde organizaciones formales hasta conexiones informales entre personas o entidades. Para entender la diversidad conceptual de las asociaciones, a continuación, se presentan tres definiciones que ilustran diferentes enfoques y perspectivas sobre la naturaleza y función de estas entidades.

Figura 2: *Definiciones de Asociaciones*



Fuente: Elaborado a partir de la Ley 7/2007, de Asociaciones de Euskadi y Álvarez et al. (2001).

Fundaciones: Este tipo de organizaciones comparten un gran número de características con las demás entidades dentro del tercer sector, sin embargo, desde una perspectiva jurídica, las fundaciones constituyen un grupo más homogéneo que las asociaciones, ya que

las fundaciones son organismos que tienen su propia fuente de ingresos, que se dedican, según su propio criterio, a proyectos o actividades de utilidad pública, que son completamente independientes del gobierno u otras autoridades públicas y que son gestionadas por consejos de administración independientes o por fiduciarios (Comisión Europea, 1997, p.7).

Para proporcionar una visión clara de las fundaciones dentro del tercer sector, a continuación, se presentan las características fundamentales que definen a estas entidades. Estas características destacan los aspectos esenciales que las diferencian de otras formas

organizativas y que son clave para su funcionamiento y su papel en la sociedad. El siguiente gráfico de círculos resume estas características de manera concisa y visual.

Figura 3: *Características de las Fundaciones*

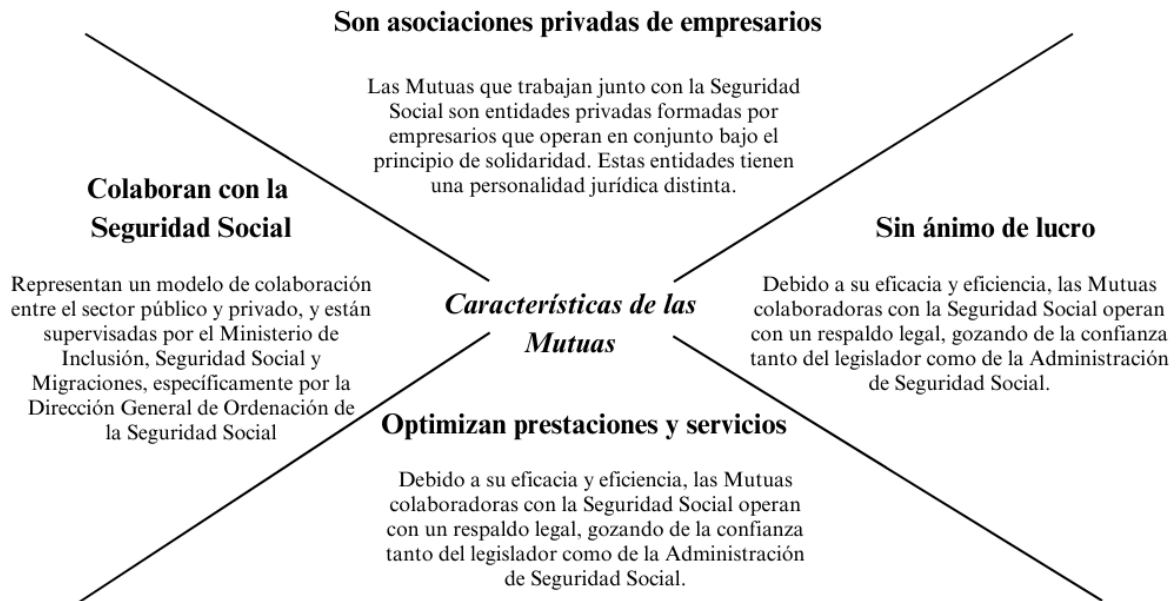


Fuente: Elaborado a partir de Olmo Erce, M. (2019).

Mutuas: Según la Revista de la Seguridad Social (2018),

Una mutua es una asociación de empresarios sin ánimo de lucro que colabora con el sistema de Seguridad Social en la gestión de importantes prestaciones del sistema de Seguridad Social como son las contingencias profesionales, la incapacidad temporal o el cese de actividad de los trabajadores autónomos. ([Revista.S.S](#))

Es importante señalar que las características que se presentan a continuación en la (Figura 4) se refieren al contexto español. En otros países, las mutuas pueden desempeñar funciones diferentes y no siempre están integradas en el sistema de Seguridad Social como ocurre en España. Por lo tanto, es fundamental considerar que la estructura y el papel de las mutuas pueden variar considerablemente según la legislación y las prácticas de cada país.

Figura 4: *Características de las Mutuas*

Fuente: Elaborado a partir de Asociación de Mutuas de Accidentes de Trabajo (n.d). [AMAT](#).

Mientras que cada tipo de institución en el tercer sector tiene un papel único y contribuye de manera específica a la sociedad, todas comparten un propósito común: responder a carencias y desafíos que el estado no puede o no aborda de manera suficiente. La evolución y el impacto de estas organizaciones reflejan un sistema en busca de alternativas y mejoras en la prestación de servicios y en la cobertura de necesidades básicas. La observación de estas entidades revela tanto la capacidad de innovación y adaptación en la solución de problemas sociales como la necesidad continua de una colaboración más efectiva entre el sector público y las organizaciones no lucrativas (Grosso, 2013, p.3).

3. Marco normativo de las Asociaciones

A nivel Europeo, el marco normativo que regula las asociaciones puede variar según el país, ya que cada Estado miembro de la Unión Europea (UE) tiene su propio sistema legal y normativo. Sin embargo, existen ciertas directivas y principios comunes que pueden influir en la regulación de las asociaciones de la UE. A continuación se exponen algunas de las directivas más significativas y documentos más relevantes.

3.1 Normativa Europea aplicable

→ **Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea:** Es uno de los acuerdos clave que define los principios y el funcionamiento de la Unión Europea (UE). Si bien el TFUE no trata específicamente sobre las asociaciones del tercer sector (TUE, 2010), contiene principios y disposiciones que pueden tener implicaciones para estas organizaciones. Algunos de los puntos más importantes y su relación con las asociaciones son:

- **Principios fundamentales:** (TFUE) establece principios esenciales como la libre movilidad de productos, servicios, individuos y capital entre los países miembros. Estos principios pueden influir en las asociaciones del tercer sector que actúan a nivel europeo, promoviendo su movilidad y la cooperación transfronteriza.
- **Políticas sociales y de empleo:** El TFUE incluye disposiciones sobre políticas sociales y de empleo que pueden ser relevantes para las asociaciones especialmente aquellas que trabajan en áreas como la inclusión social, la igualdad de género, la protección laboral y la lucha contra la discriminación
- **Fondos estructurales y de inversión:** El TFUE establece disposiciones sobre los fondos estructurales y de inversión de la UE, que proporcionan financiamiento para proyectos de desarrollo regional, social y económico en los Estados miembros. Las organizaciones sin ánimo de lucro pueden acceder a estos fondos para implementar programas y proyectos que contribuyan al bienestar y desarrollo de las comunidades locales.
- **Diálogo civil:** El TFUE reconoce la importancia del diálogo civil en el proceso de toma de decisiones de la UE. Esto implica la consulta y participación de organizaciones de la sociedad civil, incluidas las entidades sin fines de lucro, en la

elaboración y aplicación de políticas europeas en áreas como el medio ambiente, la salud pública y la educación.

→ **Directiva 2014/24/UE sobre contratación pública:** Esta directiva regula los procedimientos de contratación pública en la UE y puede afectar a las asociaciones que participan en proyectos financiados con fondos públicos ya que puede tener implicaciones significativas para estas organizaciones cuando buscan participar en contratos públicos o colaborar con entidades gubernamentales en la prestación de servicios. Es por ello que la Directiva 2014/24/UE puede afectar a estas asociaciones de varias maneras (Unión Europea, 2014):

- **Acceso a contratos públicos:** La directiva establece reglas para garantizar la competencia, la igualdad de trato y la transparencia en los procesos de contratación pública. Esto puede abrir oportunidades para que las asociaciones del tercer sector compitan por contratos públicos para la prestación de servicios en áreas como la salud, la educación, la asistencia social, el medio ambiente y la cultura.
- **Criterios de selección y evaluación:** Establece criterios que deben cumplir los contratistas para participar en procesos de contratación pública, como experiencia, capacidad técnica y financiera, calidad y precio. Las asociaciones deben asegurarse de cumplir con estos criterios para ser consideradas para la adjudicación de contratos públicos.
- **Participación en proyectos de colaboración público-privada:** También regula la cooperación entre el sector público y el privado en proyectos de interés público. Las asociaciones del tercer sector pueden participar en este tipo de proyectos como socios colaboradores, trabajando en estrecha colaboración con entidades gubernamentales y empresas privadas para la provisión de servicios públicos.
- **Promoción de la innovación y la responsabilidad social:** La directiva fomenta la innovación y la responsabilidad social en la contratación pública, lo que puede beneficiar a las asociaciones del tercer sector que ofrecen soluciones innovadoras y están comprometidas con la responsabilidad social empresarial en la prestación de servicios públicos.

3.2 Normativa Española aplicable

En España, las asociaciones del tercer sector desempeñan un papel fundamental en la promoción del bienestar social, la defensa de los derechos humanos y la participación ciudadana en la construcción de una sociedad más justa y solidaria. Estas organizaciones, sin ánimo de lucro y de carácter voluntario, son una parte integral del entramado social del país, contribuyendo activamente al desarrollo comunitario y al fortalecimiento de la democracia participativa.

La normativa española que regula las asociaciones del tercer sector establece el marco legal dentro del cual estas entidades pueden operar, definiendo sus derechos, deberes y procedimientos de actuación. En este contexto, las leyes y disposiciones legales proporcionan el fundamento jurídico necesario para la creación, funcionamiento y regulación de estas organizaciones, así como para su relación con el Estado, otras entidades públicas y la sociedad en general. A continuación se muestra la normativa española aplicable a las asociaciones del tercer sector, analizando las principales leyes y regulaciones que rigen su actividad.

→ **Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación:** Define las asociaciones como entidades que se forman por acuerdo de tres o más personas, ya sean físicas o jurídicas, con el propósito de realizar actividades lícitas y no prohibidas por la ley, excluyendo aquellas de carácter político o sindical.

Reconoce a las asociaciones sin ánimo de lucro la capacidad jurídica plena, permitiéndoles adquirir derechos y contraer obligaciones en el ejercicio de sus actividades. Además, indica que pueden tener cualquier tipo de fin lícito, siempre que no estén prohibidos por la ley, y les permite llevar a cabo actividades económicas siempre y cuando estas estén subordinadas al cumplimiento de sus fines sociales y no tengan carácter preponderantemente lucrativo.

Esta ley establece la obligación de inscribir las asociaciones en el registro correspondiente para adquirir personalidad jurídica plena y gozar de ciertos beneficios fiscales y otros derechos reconocidos por la ley. Por otro lado, indica la obligación de las asociaciones de llevar una contabilidad que permita obtener una imagen fiel de su patrimonio, sus resultados y

su situación financiera, así como de someterse a auditorías externas en determinados casos (Ley Orgánica 1/2002)

→ **Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social:** Es una normativa que otorga un reconocimiento significativo al papel que desempeña el tercer sector en la prestación de servicios sociales y en la promoción del bienestar comunitario. En este sentido, la ley establece una definición clara del tercer sector, que abarca a las entidades sin ánimo de lucro dedicadas a actividades de interés general en el ámbito social. Además, la ley promueve activamente la colaboración entre el Estado y estas organizaciones reconociendo su papel complementario y subsidiario en la prestación de servicios sociales. Se establecen mecanismos de participación y consulta para garantizar un diálogo fluido en la elaboración, implementación y evaluación de políticas sociales.

Por otro lado, se establece la obligación de las organizaciones de publicar información sobre su actividad, gestión y financiación, así como de adoptar medidas para garantizar una gestión eficaz y responsable. Y por último, en cuanto a la financiación, la ley prevé mecanismos de apoyo para las instituciones, incluyendo la posibilidad de obtener el reconocimiento de utilidad pública. Este reconocimiento conlleva beneficios fiscales y otros incentivos para las colaboraciones, lo que contribuye al fortalecimiento financiero de estas organizaciones (Ley 43/2015).

→ **Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado:** Es fundamental para las asociaciones del tercer sector debido a varias razones clave. Primero, esta ley proporciona un marco legal que regula y promueve la participación de los voluntarios en diversas actividades, lo cual es esencial para muchas organizaciones sin ánimo de lucro que dependen del trabajo voluntario para llevar a cabo sus misiones y proyectos. Esta ley establece los derechos y deberes tanto de los voluntarios como de las entidades que los acogen, asegurando una relación justa y equilibrada. Esto ayuda a proteger a los voluntarios contra posibles abusos y garantiza que reciban el apoyo y la formación necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficaz y segura. Además, la normativa fomenta el voluntariado como una expresión de solidaridad y participación ciudadana, lo cual es central para las organizaciones del tercer sector que buscan fortalecer el tejido social y promover la cohesión comunitaria.

Al regular aspectos como la cobertura de seguros, la formación y el reconocimiento del trabajo voluntario, la ley contribuye a profesionalizar y valorizar el voluntariado, incrementando su impacto positivo en la sociedad. Por último, la Ley 45/2015 facilita la colaboración entre entidades públicas y privadas en el ámbito del voluntariado, promoviendo sinergias que pueden mejorar significativamente la eficacia y el alcance de las iniciativas del tercer sector. Esto es especialmente importante en contextos donde los recursos son limitados y la cooperación puede maximizar los beneficios sociales (Ley 45/2015).

→ **Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo:** Tiene un impacto significativo en las asociaciones del tercer sector debido a varias disposiciones clave que favorecen su sostenibilidad y operatividad. Esta ley establece un régimen fiscal especial para las entidades sin fines lucrativos, que incluye exenciones fiscales y deducciones que benefician tanto a las asociaciones como a los donantes. A continuación, se explican las formas en que esta ley afecta a las asociaciones del tercer sector:

- **Exenciones fiscales:** La Ley 49/2002 proporciona a las asociaciones sin ánimo de lucro una serie de exenciones fiscales que les permitan optimizar sus recursos. Por ejemplo, estas entidades están exentas del Impuesto sobre Sociedades en relación con los ingresos obtenidos por actividades no lucrativas y las rentas derivadas de su patrimonio. Esto significa que las asociaciones pueden reinvertir una mayor parte de sus ingresos en sus actividades y proyectos sociales sin la carga de impuestos que enfrentan las entidades con fines de lucro.
- **Deducciones para donantes:** Uno de los aspectos más importantes de esta ley es el incentivo fiscal al mecenazgo. Las donaciones realizadas a entidades acogidas a este régimen son deducibles en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) y en el Impuesto sobre Sociedades. Esta deducción actúa como un incentivo para que más personas y empresas colaboren financieramente con las asociaciones, aumentando así los recursos disponibles para sus actividades.

Al promover el mecenazgo y facilitar la obtención de fondos, la Ley 49/2002 ayuda a las asociaciones del tercer sector a financiar proyectos sociales, culturales y

científicos. Esto es crucial para el desarrollo y la ejecución de iniciativas que beneficien a la comunidad, especialmente en áreas donde el apoyo gubernamental puede ser limitado.

3.3 Normativa de Euskadi aplicable

→ **La Ley 7/2007, de 22 de junio, de Asociaciones de Euskadi:** A diferencia de la normativa española general, esta ley se adapta a las especificidades culturales, lingüísticas y sociales de Euskadi, ofreciendo un marco legal que respeta y promueve estas particularidades. Una de las principales formas en que esta ley impacta a las asociaciones es a través del reconocimiento y fomento del uso del euskera. La ley no sólo permite, sino que también incentiva, que las asociaciones operen y se registren en el idioma local, facilitando así una mayor inclusión y participación de la comunidad vasca. Además, establece procedimientos administrativos simplificados y específicos que tienen en cuenta la estructura y funcionamiento típicos de las asociaciones en Euskadi.

La Ley 7/2007 también introduce mecanismos de apoyo y fomento adaptados al contexto regional. Por ejemplo, contempla subvenciones y ayudas específicas para asociaciones que promuevan la cultura vasca, el desarrollo comunitario y otras áreas de interés particular en la región. Esta focalización en las necesidades locales proporciona un soporte más directo y efectivo a las asociaciones, permitiéndoles desarrollar sus actividades con un respaldo normativo que entiende y valora su contribución a la identidad y cohesión social de Euskadi.

4. Sistema de gestión del Cuadro de Mando Integral

4.1 Definición del CMI

Para comprender mejor la evolución y el desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI), es útil considerar sus antecedentes históricos. El "Tableau de Bord" francés, considerado el precursor más notable del CMI, utilizaba tanto indicadores financieros como no financieros para supervisar diversos procesos empresariales. En este sistema, se desarrollaba un conjunto de indicadores y cada directivo, basándose en su experiencia, elegía aquellos que consideraba más relevantes para su labor (Villa, 2015). No obstante, el "Tableau de Bord" carecía de algunas características clave que fueron introducidas en el CMI. Este concepto fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton (1992), quienes describen el CMI como un nuevo marco diseñado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Mantiene los indicadores financieros de la actuación pasada, pero los complementa con inductores de la actuación financiera futura, incluyendo clientes, procesos y perspectivas de aprendizaje y crecimiento.

4.2 Objetivos del CMI

Transmitir y coordinar la estrategia corporativa de manera efectiva para alinear recursos y personas es un desafío considerable. El CMI es una herramienta valiosa en este contexto, ya que incorpora indicadores tanto financieros como no financieros. Estos indicadores brindan información continua, lo que facilita un seguimiento más preciso del cumplimiento de los objetivos establecidos y proporciona una perspectiva clara sobre el progreso de la estrategia. En líneas generales, el Cuadro de Mando Integral realiza las siguientes tareas dentro del ámbito del control de gestión (Medani, 2014):

- Facilitar la comunicación y la clarificación de las responsabilidades de cada miembro del equipo, lo que mejora la coordinación y el trabajo en conjunto.
- Permitir el monitoreo de las acciones a través de indicadores específicos del sistema de gestión, convirtiéndose en una herramienta clave para el control.
- Identificar situaciones que solo necesitan ajustes menores en las operaciones frente a aquellas que requieren una revisión completa del modelo de negocio o una modificación estratégica significativa.

El CMI se ha consolidado como una herramienta esencial para los directivos de empresas y organizaciones, ya que ofrece un sistema de indicadores que proporciona una visión clara y resumida del desempeño de la entidad. Según una encuesta realizada por 2GC (2020) sobre el uso del CMI, se reportó que:

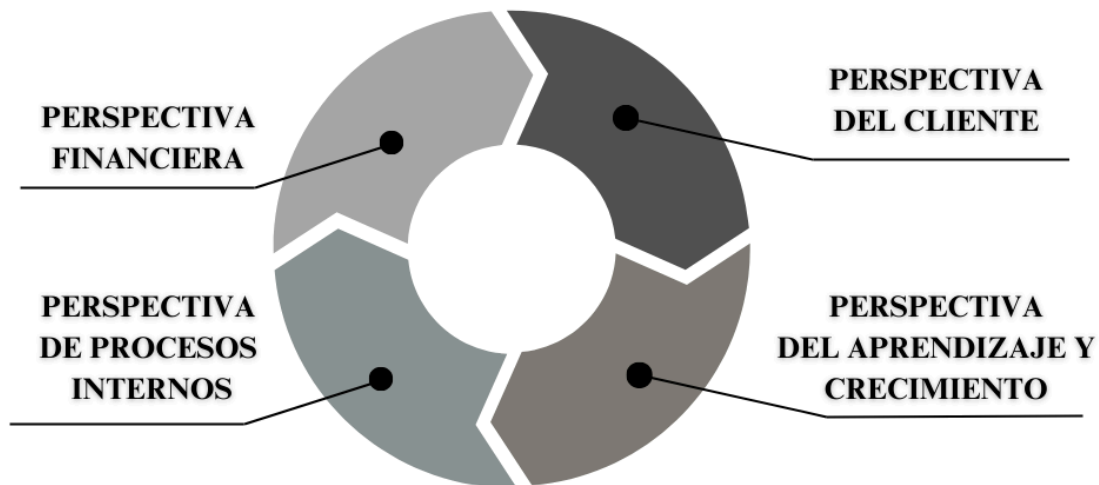
- El 25% de las empresas consideraron que el CMI es extremadamente útil.
- El 68% lo calificaron como muy útil.

Estos resultados destacan la efectividad del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, reflejando su alta valoración entre las empresas que lo utilizan para monitorear y optimizar su desempeño.

4.3 Perspectivas del CMI

Normalmente, el Cuadro de Mando Integral se organiza en torno a cuatro perspectivas principales, que sirven para observar y recopilar la información que se medirá posteriormente. Aunque estas son las perspectivas más comunes, no son las únicas ni son invariables; pueden ajustarse según las particularidades de cada negocio.

Figura 5: *Perspectivas del CMI*



Fuente: Elaborado a partir de Kaplan y Norton (1992).

Debemos tener en cuenta que todo este sistema se inicia y comienza con la definición de la visión y la estrategia; sin estos elementos, no es factible desarrollar un cuadro de mando

integral efectivo. A continuación, se explicará en qué consisten cada una de las perspectivas del CMI (Francisco Andres, 2013):

Perspectiva financiera: Para la elaboración de esta perspectiva es crucial plantearse la siguiente interrogante: ¿qué metas financieras debemos alcanzar para satisfacer a los propietarios y accionistas? Esta perspectiva se centra en responder a las expectativas de estos grupos y sirve como guía para todos los objetivos e indicadores de las demás perspectivas. Sintetizan los resultados económicos de acciones pasadas y son fácilmente mensurables.

Perspectiva del cliente: En el desarrollo de esta perspectiva debemos plantearnos la pregunta: ¿qué necesidades del cliente debemos satisfacer para lograr nuestros objetivos financieros? Esta perspectiva aborda las expectativas del consumidor e identifica los grupos de clientes y los mercados en los que se desea penetrar, evaluando sus necesidades y los segmentos en los que se desea competir. La satisfacción del usuario depende de la propuesta de valor que la empresa ofrece, abarcando aspectos fundamentales como la calidad del servicio, el costo y la naturaleza de las relaciones. El nivel de satisfacción de los clientes afectará la posición de la empresa en comparación con sus competidores.

Perspectiva de procesos internos: En esta fase, debemos preguntarnos: ¿en qué procesos debemos destacar para satisfacer a nuestros clientes y accionistas? Aquí se determinan los procesos internos esenciales en los que la empresa debe sobresalir, mediante un análisis de la cadena de valor, ya que el éxito de estos procesos es crucial para cumplir con las expectativas y satisfacción de clientes y accionistas.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: El proceso culmina con esta perspectiva, en la cual debemos preguntarnos: ¿cómo debe nuestra empresa aprender y mejorar para alcanzar la visión? Esta perspectiva abarca los objetivos e indicadores que actúan como impulsores del rendimiento futuro de la empresa, reflejando su capacidad para adaptarse, innovar y evolucionar. Aquí se identifican los factores clave necesarios para obtener resultados en las perspectivas anteriores, midiendo las habilidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de gestión y el clima organizacional, evaluando la motivación y las iniciativas del personal. Hace referencia a los activos cruciales para producir valor: el personal, es decir, que

comprende el incentivo, la capacidad y la destreza del personal, además de los avances tecnológicos.

4.4 Ventajas y desventajas del CMI

En el dinámico entorno empresarial actual, la gestión eficaz del desempeño organizacional es crucial para alcanzar y mantener una ventaja competitiva. La adopción del CMI proporciona múltiples ventajas que pueden transformar la manera en que una organización evalúa y gestiona su rendimiento. Desde la mejora de la comunicación interna hasta la facilitación de una toma de decisiones más informada, el CMI puede actuar como un catalizador para el éxito organizacional. Sin embargo, como cualquier herramienta de gestión, también presenta ciertos desafíos y limitaciones que deben ser considerados para su implementación efectiva (Salem et al., 2012).

A continuación, se explorarán en detalle las principales ventajas y desventajas del Cuadro de Mando Integral, proporcionando una visión comprensiva de cómo esta herramienta puede impactar el desempeño de una organización. Este análisis permitirá a los líderes empresariales y gerentes tomar decisiones informadas sobre la idoneidad del CMI para sus respectivas organizaciones y desarrollar estrategias para maximizar sus beneficios mientras se mitigan sus potenciales inconvenientes.

Tabla 2: *Ventajas y desventajas del CMI*

TABLA COMPARATIVA



VENTAJAS

- **Visión Integral:** Proporciona una visión holística de la organización al integrar indicadores financieros y no financieros.
- **Alineación Estratégica:** Facilita la alineación de las actividades operativas con la estrategia de la organización, asegurando que todas las unidades trabajen hacia los mismos objetivos.
- **Mejora del Rendimiento:** Ayuda a identificar áreas de mejora y a gestionar el rendimiento de manera más efectiva.
- **Comunicación y Comprensión:** Fomenta una mejor comunicación y comprensión de la estrategia a todos los niveles de la organización, aumentando la coherencia y el compromiso.
- **Toma de Decisiones:** Apoya la toma de decisiones informadas al proporcionar datos claros y relevantes sobre el desempeño organizacional.
- **Adaptabilidad:** Permite a la organización adaptarse rápidamente a cambios en el entorno externo o en las circunstancias internas.



DESVENTAJAS

- **Complejidad en la Implementación:** La implementación puede ser compleja y costosa, requiriendo tiempo y recursos significativos.
- **Resistencia al Cambio:** Puede enfrentar resistencia por parte del personal que no está acostumbrado a trabajar con indicadores de desempeño no financieros.
- **Mantenimiento Continuo:** Requiere un mantenimiento continuo y actualización de los indicadores para asegurar su relevancia y precisión.
- **Sobrecarga de Información:** Existe el riesgo de sobrecargar a los gerentes con demasiada información si no se gestionan adecuadamente los indicadores seleccionados.
- **Subjetividad en la Selección de Indicadores:** La selección de indicadores puede ser subjetiva y puede no reflejar completamente el rendimiento organizacional si no se eligen adecuadamente.
- **Dependencia Tecnológica:** Requiere sistemas tecnológicos adecuados para recopilar y analizar datos, lo cual puede representar un desafío para algunas organizaciones.

Fuente: Elaborado a partir de Salem, M. A., Hasnan, N., y Osman, N. H. (2012).

4.5 Adaptación del CMI a entidades no lucrativas

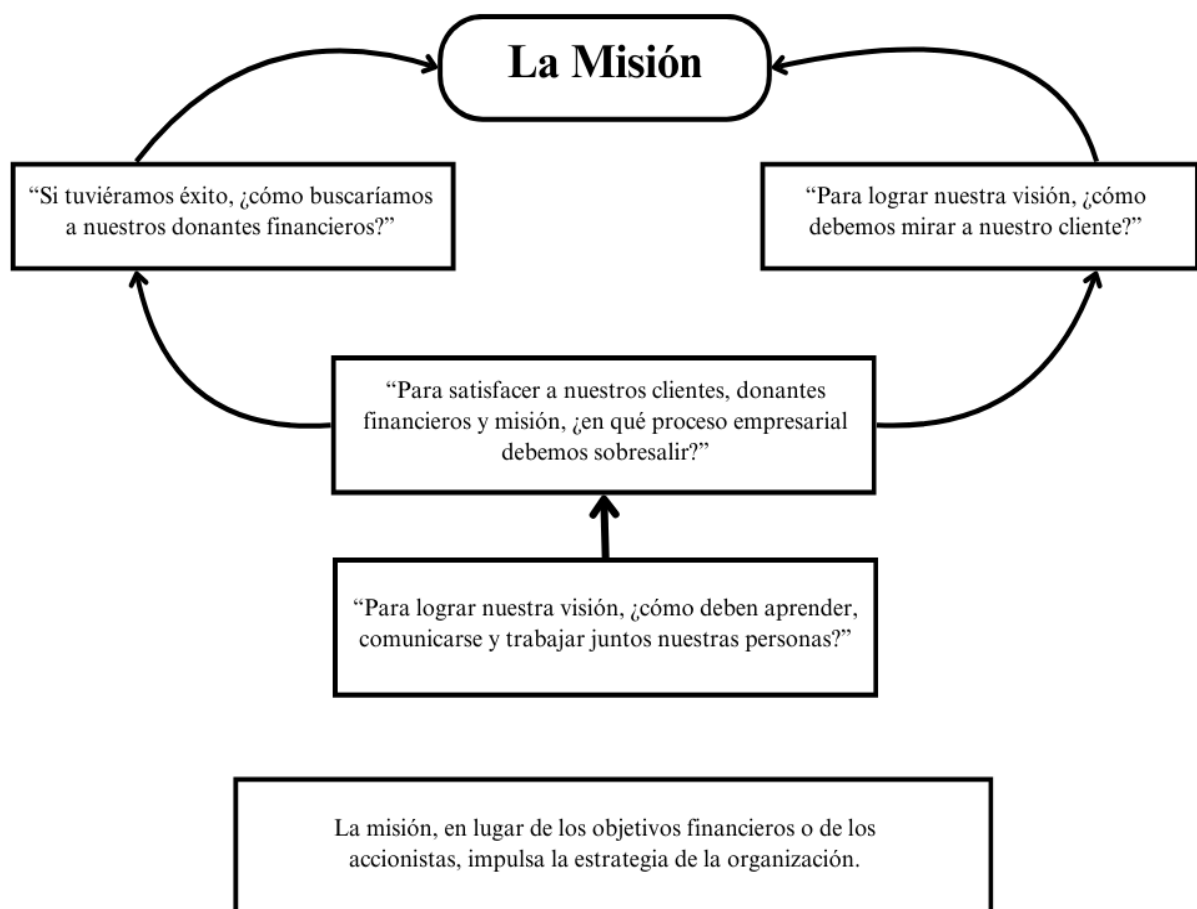
Aunque el CMI fue originalmente desarrollado para organizaciones con ánimo de lucro, el CMI ha demostrado ser igualmente valioso para entidades sin ánimo de lucro, como asociaciones y organizaciones no gubernamentales. Sin embargo, la aplicación del CMI en estas organizaciones requiere una serie de ajustes específicos para alinearse con sus características y objetivos particulares. A diferencia de las empresas comerciales, cuyo principal objetivo es la maximización de beneficios financieros, las organizaciones sin ánimo de lucro están impulsadas por una misión y visión orientadas a generar un impacto social significativo (Urrea et al., 2004).

Las perspectivas tradicionales del CMI deben ser reevaluadas y reordenadas para reflejar las prioridades únicas de estas entidades, enfatizando la sostenibilidad financiera, la satisfacción de los beneficiarios y la eficiencia operativa.

A continuación, se detallarán los ajustes necesarios en las perspectivas del CMI y los objetivos que deben priorizarse para evaluar el desempeño en estas organizaciones. Este enfoque permitirá a las entidades sin ánimo de lucro utilizar el CMI de manera efectiva, mejorando su capacidad para alcanzar sus metas y maximizar su impacto social.

De acuerdo a Kaplan y Norton (2001) citado por (Chen, 2010) la misión debe de ser colocada en la cima del CMI, ya que estas organizaciones están orientadas a cumplir una misión específica más que a generar ganancias financieras.

Figura 6: Adaptaciones necesarias para aplicar el CMI a entidades no lucrativas

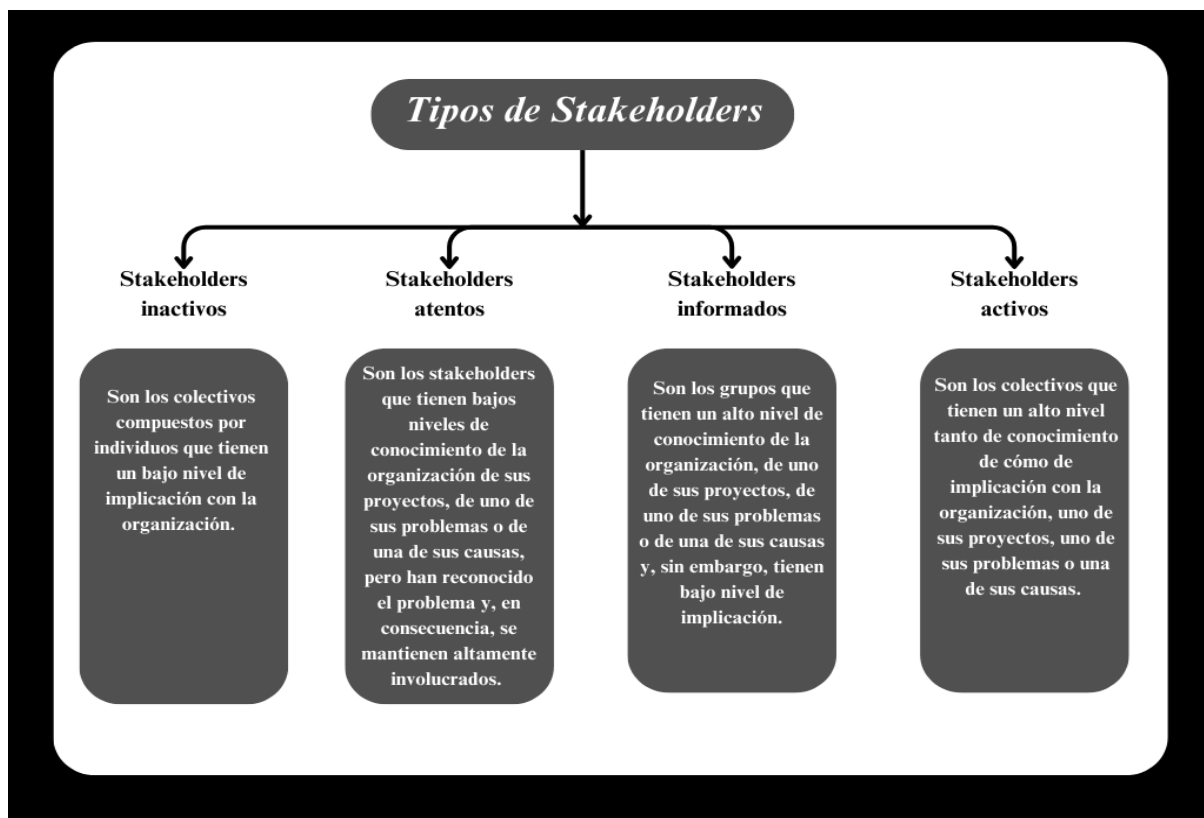


Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (2001) citado por Chen (2010).

Por otra parte, para adaptar el CMI a entidades no lucrativas, es necesario modificar la secuencia original de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, de manera que la perspectiva del cliente o de los interesados ocupe la máxima prioridad. En este contexto, Freeman (2010) nos introduce el término *stakeholders*, que en castellano se traduce como “grupos de interés”, para incluir a todos los grupos de interés relevantes, no solo a los beneficiarios directos. Esto permite que sus intereses sean objetivos centrales. Para las organizaciones no lucrativas, los *stakeholders* deben ocupar la prioridad máxima, reemplazando así a los indicadores financieros como el enfoque principal (Retolaza et al., 2012).

Para llevar a cabo esta priorización, es fundamental identificar y clasificar adecuadamente a los stakeholders en una entidad sin fines de lucro. Según Kirk Hallahan (2000), es posible identificar cuatro tipos de stakeholders, organizados en una jerarquía que refleja su importancia relativa. A continuación, se presenta una tabla que clasifica estos grupos de interés según su nivel de influencia y relevancia para la organización:

Figura 7: Clasificación de los Stakeholders



Fuente: Elaborado a partir de Kirk Hallahan (2000), citado por Torices García (2013).

En resumen, la adaptación del CMI a entidades sin ánimo de lucro requiere un enfoque estratégico que coloque la misión de la organización en la cúspide de su estructura. Además, es esencial reorganizar la prioridad de las perspectivas, otorgando un lugar destacado a los stakeholders o grupos de interés, quienes desempeñan un papel central en el cumplimiento de los objetivos de estas organizaciones. Si bien la determinación de métricas específicas dependerá de las características y necesidades de cada entidad, estos principios fundamentales proporcionan una base sólida para la aplicación del CMI en el sector no lucrativo.

Para profundizar en la comprensión y utilidad del CMI en este contexto, procederemos a implementar un Cuadro de Mando Integral específicamente diseñado para la asociación AISDEHA. Esta implementación permitirá observar de manera práctica cómo estos ajustes pueden potenciar el cumplimiento de la misión de la organización y mejorar la gestión de sus actividades y relaciones con sus stakeholders.

5. Aplicación del Cuadro de Mando Integral para la asociación AISDEHA

5.1 Presentación de AISDEHA

La Asociación Acción para la Integración Social, el Desarrollo Humano y Ambiental, por sus siglas AISDEHA, es una organización social de carácter feminista, que está comprometida con la integración social, la defensa de los derechos humanos y el derecho ambiental. AISDEHA es una organización recientemente constituida en el País Vasco, establecida por un grupo de mujeres con diversas trayectorias y experiencias, pero unidas por un propósito común: contribuir significativamente a la integración social, la defensa de los derechos humanos y la sostenibilidad ambiental. Aunque AISDEHA es una entidad independiente, forma parte de los nodos de la Organización Colectivo Mujeres al Derecho Colombia (COLEMAD), beneficiándose del apoyo y la colaboración de esta red internacional. Este respaldo no solo fortalece la capacidad de AISDEHA para desarrollar sus iniciativas, sino que también subraya el compromiso compartido con la justicia social y el empoderamiento de mujeres en diferentes contextos. La asociación de AISDEHA representa un paso crucial hacia la creación de un espacio dedicado a la promoción de una cultura de derechos universales con perspectiva de género en el País Vasco y más allá, integrando el esfuerzo colectivo de mujeres comprometidas con la transformación social y ambiental.

Alrededor del planeta existen una serie de conflictos provocados por guerras, inestabilidad política, crisis alimentaria, etc, que a raíz de la pandemia del COVID-19 se han agravado a tal punto, que se ha dado un retroceso en algunos indicadores del desarrollo. En el caso de España, el Objetivo Sostenible 10 de la Agenda 2030, que pretende la reducción de las desigualdades, muestra que de los 18 subindicadores utilizados para medir su evolución, 5 de ellos presentan un retroceso, demostrando que aun existe una alarmante ‘proporción de la población que declara haberse sentido personalmente discriminada o acosada en los últimos doce meses por motivos de discriminación prohibidos por El Derecho Internacional de Derechos Humanos (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2023). El número de incidencias varía en las diferentes comunidades autónomas, con respecto a Euskadi, según el Informe de incidentes de odio de Euskadi 2022 (Landa Gorostiza, Garro Carrera, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, & País Vasco Departamento de Seguridad, 2023), con respecto a los casos de delitos por discriminación contra colectivos protegidos el 52,03% son por racismo- xenofobia, el 21,62% relacionado la orientación e identidad sexual y 15,32%

son casos de delito por motivos de género. No obstante, aún existen muchos casos por odio que no se han registrado por desconocimiento de derechos, por temor a represalias, falta de información, entre otros, por esta razón, que AISDEHA se plantea como una de sus tareas fundamentales la realización de prácticas socio-jurídicas basadas en el Derecho Internacional de los DDHH.

Por otro lado, AISDEHA tiene como enfoque la solidaridad y cooperación biodiversa, con el fin de promover la conservación de la biodiversidad, que actualmente enfrenta retos nunca antes vistos. La organización surge como una ferviente defensora del derecho a un ambiente saludable, reconociendo que la conservación de la diversidad biológica es una responsabilidad que no solo debe recaer a nivel local, sino también a nivel estatal y universal que trasciende fronteras y culturas. Hoy en día, todos los seres vivos experimentan los estragos del deterioro en el medio ambiente, y es que pese a que en la actualidad existen pactos como el Acuerdo de París 2016 que engloba acciones para combatir el cambio climático y la aceleración de inversiones necesarias para optar a la posibilidad de un futuro sostenible (ONU Cambio Climático, n.d.), su falta de materialización impide que la justicia climática sea una realidad.

Es por ello que la AISDEHA busca promover la cooperación y el llamado a la acción para poder combatir eficazmente los problemas ambientales que enfrenta la sociedad. Su compromiso radica en fomentar un esfuerzo conjunto para lograr un futuro sostenible y equitativo para todos.

5.1.1 Objetivos

Objetivo General

Contribuir en la construcción y práctica de una cultura de Derechos Humanos con perspectiva de Género en la Comunidad Autónoma de Euskadi, a través de prácticas socio-jurídicas basadas en el Derecho Internacional de los Derechos Humanos que favorezcan a la protección y estabilización socioeconómica de aquellas poblaciones en situaciones de vulnerabilidad, principalmente las mujeres, niñas y niños cuyas condiciones personales, situaciones y necesidades sociales las enfrentan con mayor vulnerabilidad.

Objetivos Específicos

1. Propiciar la integración social de poblaciones vulnerables (discapacitados, desplazados, mujeres jefes de hogar, adultos mayores) y grupos étnicos.
2. Promocionar la protección y divulgación de los derechos humanos, derechos constitucionales y fundamentales de los y las colombianos-colombianas.
3. Contribuir en los procesos participativos de autoformación, empoderamiento y trabajo en red sobre la perspectiva de género, el marco conceptual y normativo universal, americano y nacional de derechos de los derechos humanos y su enfoque de género; con diferentes organizaciones de mujeres del mundo.
4. Fomentar una educación participativa que busque aumentar la conciencia de género tanto en hombres como en mujeres en el país.
5. Fomentar acciones que incentiven el desarrollo humano y generen capital social de manera armónica e integral.
6. Propiciar espacios de capacitación a grupos específicos, poblaciones vulnerables y grupos étnicos.
7. Brindar acompañamiento legal alternativo para grupos de mujeres de comunidades que desconocen todas las posibilidades jurídicas y de otro tipo que existen para la realización y restitución de sus derechos vulnerados, tales como mujeres y niñas desplazadas por la violencia, madres comunitarias, mujeres rurales y urbanas de barrios marginales.
8. Participar e interactuar con otras organizaciones y redes que trabajan en pro de las mujeres y los niños y niñas.
9. Documentar y denunciar casos de discriminación y violencia de género.
10. Ofrecer servicio de asistencia legal y consultoría jurídica a entidades públicas para mediar en los procesos de adopción de políticas institucionales que integren la perspectiva de género en la planeación y ejecución de planes de desarrollo.
11. Desarrollar Diagnósticos e Investigaciones jurídica y socio-jurídica sobre la situación de derechos humanos internacionales y los derechos humanos de la mujer en diferentes contextos sociales.
12. Promover el voluntariado en los y las jóvenes estudiantes, universitarios y profesionales de diferentes disciplinas de la región como una forma de construir ciudadanía a través del Aprendizaje-Servicio.
13. Implementar esquemas de alianzas que sirvan para relacionar y comprometer al sector público, privado nacional e internacional y a las organizaciones civiles en la

implementación y ejecución de proyectos encaminados a concretar el derecho al desarrollo.

14. Generar conciencia sobre la problemática ambiental a través de programas, proyectos y campañas de sensibilización para dar a conocer la importancia de conservar y utilizar adecuadamente los recursos naturales.
15. Fomentar la creación de pymes y empresas del sector solidario urbano y rural, en todos los sectores de la economía, que generen empleo y desarrollo económico armonizado con la naturaleza de derechos humanos y el derecho al desarrollo.
16. Gestionar y desarrollar programas de microcréditos a través de la metodología de banco solidarios.
17. Gestionar recursos, asistencia técnica y logística para la implementación de los programas, proyectos y acciones necesarias para el logro de los objetivos; ante entidades y organizaciones nacionales y la cooperación internacional que se identifiquen con los fines de la asociación.

5.1.2 Misión

“Defender derechos, empoderando vidas”

Promover y desarrollar una cultura de respeto y protección de los Derechos Humanos con un enfoque de género en la Comunidad Autónoma de Euskadi. Trabajamos para implementar prácticas socio-jurídicas que garanticen el bienestar y la estabilidad de las personas en situación de vulnerabilidad, prestando especial atención a mujeres, niñas y niños que se encuentran en riesgo debido a sus circunstancias personales y sociales.

5.1.3 Visión

Convertirnos en un referente en la promoción de los Derechos Humanos con perspectiva de género en Euskadi, creando una comunidad inclusiva y equitativa. Aspiramos a construir una sociedad donde cada individuo, especialmente aquellos más vulnerables, pueda disfrutar de sus derechos y vivir con seguridad y dignidad.

5.1.4 Valores

AISDEHA, la Asociación Acción para la Integración Social, el Desarrollo Humano y Ambiental, es una organización recientemente constituida en el País Vasco. Desde su

fundación, AISDEHA se ha comprometido a establecer una base sólida de valores que guíen todas sus acciones y proyectos. Estos valores fundamentales no solo definen la identidad de la asociación, sino que también orientan su misión de promover la igualdad, la justicia social y la sostenibilidad ambiental en su comunidad y más allá. En el siguiente diagrama, se reflejan los valores de AISDEHA, que guiarán todas sus iniciativas y actividades desde su creación.

Figura 8: *Valores de AISDEHA*



Fuente: Elaboración propia

5.2 Identificación de los stakeholders

Para que AISDEHA pueda cumplir efectivamente con su misión y alcanzar sus objetivos, es esencial identificar y comprender a sus partes interesadas. Los stakeholders incluyen a todas las personas, grupos y organizaciones que están vinculados a las actividades de la asociación y que pueden ejercer influencia sobre ellas o verse afectados por su labor (Freeman, 2010). La identificación precisa de estos stakeholders es crucial para el desarrollo de estrategias que aborden sus necesidades y expectativas, y para fomentar relaciones constructivas que potencien el impacto positivo de AISDEHA.

Reconociendo la diversidad de sus stakeholders, AISDEHA puede asegurar una mayor cohesión y efectividad en sus acciones. A continuación, se detallan los principales

stakeholders de AISDEHA, proporcionando una visión clara de los diversos intereses y roles que cada grupo desempeña en el contexto de la asociación. La siguiente clasificación de los stakeholders se ha realizado en base a la clasificación mencionada en la figura 7, permitiendo una mejor comprensión de su nivel de implicación y conocimiento respecto a la organización.

Stakeholders Inactivos

Poblaciones Vulnerables:

- ❖ **Personas con discapacidad, desplazados, inmigrantes, asilados, mujeres jefas de hogar, adultos mayores y grupos étnicos:** Estas poblaciones tienen un bajo nivel de implicación con la organización debido a su situación de vulnerabilidad. Aunque se espera que se beneficien de las acciones y programas de AISDEHA, su participación directa en la organización es limitada.

Stakeholders Atentos

Entidades Educativas:

- ❖ **Instituciones que promueven la educación participativa y la conciencia de género:** Estas entidades han reconocido la importancia de la misión de AISDEHA y se proyecta que se mantendrán involucradas en la promoción de la educación de género, aunque su conocimiento sobre la organización y sus proyectos específicos puede ser limitado.

Servicios Jurídicos:

- ❖ **Proveedores de servicios de acompañamiento legal alternativo y consultorías jurídicas para entidades públicas y privadas:** Están involucrados debido a su interés en los derechos legales de las mujeres y los inmigrantes, pero pueden no tener un conocimiento profundo de todas las actividades y proyectos de AISDEHA.

Stakeholders Informados

Otras ONGs y Redes:

- ❖ **Organizaciones y redes que trabajan en pro de las mujeres, niños y niñas, y entidades que documentan y denuncian casos de discriminación y violencia de género:** Tienen un

alto nivel de conocimiento sobre los problemas que AISDEHA aborda, pero su implicación puede ser limitada a colaboraciones puntuales o compartición de información.

Sector Financiero:

- ❖ **Instituciones que gestionan y desarrollan programas de microcréditos a través de bancos solidarios:** Estas instituciones están bien informadas sobre las necesidades financieras de las poblaciones vulnerables, pero su implicación directa con las actividades de AISDEHA puede ser baja.

Stakeholders Activos

Miembros y Fundadores de AISDEHA:

- ❖ **Mujeres fundadoras y voluntarios que están profundamente comprometidos con la misión de AISDEHA y son clave en la ejecución de sus proyectos.** Se espera que tengan un alto nivel de conocimiento y estén altamente implicados en todas las actividades y proyectos de la asociación, siendo los principales impulsores de sus iniciativas.

Organizaciones de Derechos Humanos:

- ❖ **Asociaciones y entidades de derechos humanos en Euskadi:** Están profundamente involucradas en la defensa de derechos y trabajarán estrechamente con AISDEHA para alcanzar objetivos comunes.

Voluntariado Juvenil:

- ❖ **Jóvenes estudiantes, universitarios y profesionales interesados en el voluntariado:** Tendrán un alto nivel de implicación y conocimiento, participando activamente en los proyectos y actividades de la asociación. Además de contribuir al empoderamiento y la educación en derechos humanos, AISDEHA se compromete a apoyar a inmigrantes, desplazados y asilados en su integración y desarrollo.

Sector Público y Privado:

- ❖ **Entidades públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales, empresas y pymes del sector solidario urbano y rural:** Estarán directamente implicados en la

implementación y apoyo a los proyectos de AISDEHA, colaborando estrechamente para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible.

5.3 Establecer objetivos estratégicos

Ahora que hemos explorado en detalle la asociación AISDEHA, incluyendo sus objetivos, valores, misión, visión, y stakeholders estamos preparados para avanzar en la elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI). El siguiente paso es presentar las perspectivas que guiarán el establecimiento de los objetivos estratégicos ya que cada perspectiva abordará un aspecto clave para el éxito y la coherencia en la ejecución de la misión de AISDEHA.

Perspectiva de los stakeholders: AISDEHA se enfocará en comprender y atender las necesidades de los grupos beneficiarios, como personas desplazadas, inmigrantes, y mujeres en situaciones vulnerables. La asociación también valorará la contribución de sus voluntarios y colaboradores, y reconocerá la importancia de las redes y organizaciones aliadas que ayudan a potenciar sus proyectos y alcanzar los objetivos establecidos.

Perspectiva de procesos internos: Para garantizar el éxito en la implementación de sus iniciativas, AISDEHA optimizará sus procedimientos operativos y la gestión de sus proyectos. Este enfoque permitirá una ejecución más eficiente y efectiva de las acciones, asegurando que los recursos se utilicen de manera productiva para cumplir con los objetivos de la asociación.

Perspectiva de formación y crecimiento: El crecimiento de AISDEHA dependerá de su capacidad para capacitar a su equipo y fomentar el desarrollo continuo. Se promoverán oportunidades para que tanto el personal como los voluntarios adquieran nuevas habilidades y conocimientos, lo que fortalecerá la capacidad de la asociación para enfrentar desafíos y ampliar su impacto social.

Perspectiva de recursos financieros: La asociación dedicará sus esfuerzos a la adquisición y administración eficaz de fondos y recursos materiales. Se buscarán fuentes de financiación y apoyo técnico que permitan mantener la calidad de los servicios prestados, además de colaborar con entidades públicas y privadas para asegurar la estabilidad financiera y operativa de AISDEHA.

Con las perspectivas estratégicas de AISDEHA claramente delineadas, es momento de establecer los objetivos estratégicos específicos para cada una de ellas. Este proceso es fundamental para traducir las perspectivas en metas operativas y alcanzables que guiarán la acción de la organización. La formulación de estos objetivos permitirá enfocar los esfuerzos y recursos en áreas clave, asegurando una implementación efectiva de las estrategias que apoyen la misión y visión de AISDEHA. En las siguientes secciones, detallaremos los objetivos estratégicos que servirán de referencia para el avance y éxito de la asociación en sus próximos pasos.

➤ **Perspectiva de los stakeholders**

1. Atender de manera efectiva las necesidades de los grupos beneficiarios: Garantizar que personas desplazadas, inmigrantes y mujeres en situaciones vulnerables reciban el apoyo necesario para su integración social y mejora de sus condiciones de vida. Evaluar periódicamente el impacto de las acciones realizadas para asegurar que se cumplan las expectativas y necesidades de estos grupos.
2. Evaluar la satisfacción de voluntarios y colaboradores: Medir y mejorar la percepción de los voluntarios y colaboradores respecto a su experiencia en la asociación. Implementar encuestas y sesiones de retroalimentación para asegurar que se sientan valorados y motivados en su trabajo con AISDEHA.
3. Fortalecer las relaciones con organizaciones aliadas: Establecer y mantener colaboraciones efectivas con redes y organizaciones que compartan la misión de AISDEHA. Trabajar en la expansión de alianzas para potenciar los proyectos y aumentar el alcance y efectividad de las iniciativas de la asociación.
4. Aumentar la transparencia y comunicación con los financiadores: Mejorar la transparencia en la gestión de recursos y en la comunicación de resultados a los donantes y patrocinadores. Publicar informes claros y detallados sobre el uso de los fondos y el impacto de los proyectos para fortalecer la confianza y el apoyo de los financiadores.

5. Promover la visibilidad y el reconocimiento de AISDEHA en la comunidad: Desarrollar estrategias para elevar la presencia y el perfil de la asociación tanto en la comunidad local como en los medios de comunicación. Organizar eventos y campañas de sensibilización que resalten los logros y el impacto positivo de AISDEHA en la sociedad. Además, incrementar la visibilidad de la asociación en plataformas de internet y redes sociales para llegar a un público más amplio y fortalecer la comunicación digital.

➤ **Perspectiva de procesos internos**

1. Implementar un sistema de gestión de tareas y agendas: Desarrollar y utilizar herramientas de gestión de tareas y agendas que permitan planificar, asignar y seguir el progreso de las tareas y responsabilidades. Esto ayudará a asegurar que todas las actividades se realicen a tiempo y de manera organizada, facilitando una mejor coordinación y eficiencia operativa.
2. Desarrollar un sistema de comunicación interna: Establecer canales de comunicación efectivos dentro de la organización para asegurar una coordinación fluida entre equipos y una rápida resolución de problemas. Implementar plataformas digitales para facilitar la colaboración y el intercambio de información.
3. Optimizar la gestión de proyectos: Desarrollar un sistema integral de seguimiento y evaluación de proyectos que permita monitorear el progreso, identificar áreas de mejora y asegurar la alineación con los objetivos estratégicos de la asociación. Incorporar herramientas y tecnologías para facilitar la planificación y el control de los proyectos.
4. Fortalecer la infraestructura de recursos: Construir y mantener una infraestructura adecuada para la gestión de recursos materiales y financieros. Establecer procedimientos para la adquisición y distribución eficiente de materiales y fondos, y desarrollar un sistema robusto para el manejo de presupuestos.

5. Capacitar al personal y voluntarios: Crear e implementar programas de formación continua para el personal y los voluntarios, centrados en habilidades clave para mejorar la eficiencia operativa y la eficacia en la ejecución de proyectos. Impulsar una cultura de aprendizaje y desarrollo dentro de la organización.
6. Establecer procesos operativos eficientes: Diseñar e implementar procedimientos operativos estandarizados para la gestión de proyectos y la administración diaria. Crear manuales de operación y protocolos claros para asegurar una ejecución fluida y organizada de las actividades.

➤ **Perspectiva de formación y crecimiento**

1. Desarrollar programas de capacitación inicial para nuevos miembros: Crear e implementar un programa integral de formación para nuevos miembros, tanto personal como voluntarios, que permita una integración efectiva en AISDEHA. Este programa incluirá una introducción a la historia y valores de la asociación, proporcionando una comprensión clara de quiénes somos y qué hacemos. Posteriormente, se enfocará en la capacitación específica según el área de trabajo en la que cada nuevo miembro participará, como igualdad de género, lucha contra la discriminación, apoyo para la integración social de inmigrantes, o prevención de la violencia de género. Esto garantizará que cada miembro adquiera las habilidades y conocimientos necesarios para contribuir de manera significativa a las iniciativas de la asociación.
2. Establecer planes de desarrollo profesional continuo: Diseñar y ofrecer oportunidades de formación continua que permitan a los miembros del equipo y voluntarios mejorar y actualizar sus habilidades a lo largo del tiempo. Estos planes deben incluir cursos, talleres y seminarios enfocados en áreas clave de la asociación. Esto garantizará que el personal y los voluntarios estén siempre al tanto de las mejores prácticas y enfoques actuales, fortaleciendo su capacidad para contribuir eficazmente a las diversas iniciativas de AISDEHA.
3. Fomentar la participación en redes y eventos del sector: Incentivar la participación activa del equipo en conferencias, talleres y redes profesionales relevantes. AISDEHA

debe aprovechar las oportunidades para participar en eventos organizados por entidades públicas y privadas, especialmente aquellos que ofrecen formación y networking para nuevas asociaciones. Dado que AISDEHA está en sus primeras etapas y enfrenta limitaciones financieras, esta participación ayudará a expandir el conocimiento del equipo, facilitar la representación de la asociación en el sector, y explorar oportunidades para obtener recursos y apoyo a través de estas redes.

4. Implementar un sistema de evaluación de desempeño y retroalimentación: Desarrollar un sistema estructurado para evaluar el desempeño de los miembros del equipo y voluntarios, proporcionando retroalimentación regular y constructiva. Este sistema ayudará a identificar áreas de mejora y reconocer logros, contribuyendo al crecimiento personal y profesional.
5. Crear oportunidades para la innovación y mejora continua: Establecer mecanismos que permitan al personal y a los voluntarios proponer y liderar iniciativas innovadoras para optimizar los procesos internos y aumentar la eficacia de los proyectos de AISDEHA. Al encontrarse en sus primeras etapas, es crucial fomentar un entorno que valore y promueva la creatividad y la mejora continua. Se deben recibir con apertura las nuevas ideas y enfoques que los miembros puedan aportar, ya que estas contribuciones pueden ofrecer perspectivas y soluciones frescas que los actuales miembros pueden no haber considerado. La innovación y la flexibilidad son esenciales para el desarrollo de AISDEHA y destacarán su capacidad para adaptarse y sobresalir en el sector.

➤ **Perspectiva de recursos financieros**

1. Diversificar las fuentes de financiación: Identificar y asegurar múltiples fuentes de ingresos, incluyendo donaciones privadas, subvenciones gubernamentales, y colaboraciones con empresas. Esto ayudará a asegurar una base financiera sólida y reducir la dependencia de una sola fuente de financiación.
2. Establecer alianzas con entidades públicas y privadas: Desarrollar y mantener relaciones con entidades públicas y privadas para obtener apoyo técnico y financiero.

De esta manera se podrán ampliar las oportunidades de financiación y apoyo a través de colaboraciones estratégicas y asociaciones.

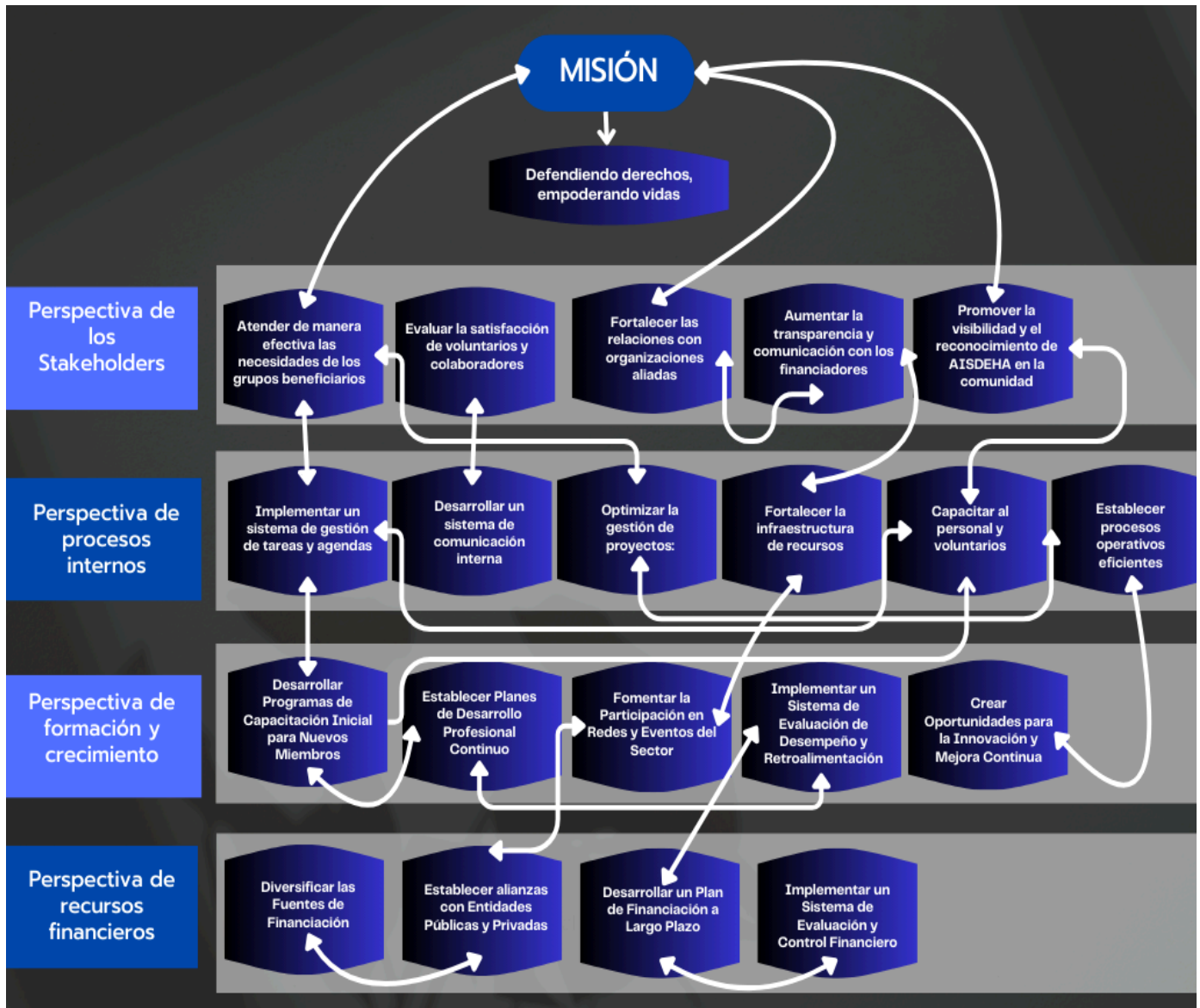
3. Desarrollar un plan de financiación a largo plazo: Crear un plan estratégico para la obtención de fondos a largo plazo, que contemple estrategias de recaudación y planificación financiera. Lo que se pretende es asegurar la estabilidad financiera y la continuidad de las operaciones de AISDEHA en el futuro.
4. Implementar un sistema de evaluación y control financiero: Establecer mecanismos de control y evaluación periódica de los recursos financieros y materiales.

5.4 Diseño del mapa estratégico

El Mapa Estratégico de AISDEHA es una herramienta fundamental que nos permite visualizar y estructurar la manera en que nuestros objetivos estratégicos se interconectan y se alinean con nuestra misión. Este mapa no solo sirve como una guía operativa, sino que también refleja nuestro compromiso con los stakeholders, optimizar nuestros procesos internos, fomenta el desarrollo continuo de nuestro equipo y asegura la sostenibilidad financiera.

En su diseño, se ha priorizado la perspectiva de los stakeholders, ya que ellos son el eje central de nuestra misión. A continuación, el mapa detalla cómo nuestras actividades internas están organizadas para maximizar la eficiencia y eficacia, y cómo el desarrollo del personal y la innovación son cruciales para nuestro crecimiento. Finalmente, la perspectiva financiera asegura que todas nuestras iniciativas sean sostenibles a largo plazo.

Figura 9: *Mapa estratégico de AISDEHA*



Fuente: Elaboración propia

La relación causa-efecto entre estos objetivos estratégicos se representa de manera que cada elemento del mapa contribuye al logro de nuestra misión global. Al entender y aplicar estas relaciones, podemos asegurar que cada acción que tomamos refuerza nuestras metas generales, promoviendo así un impacto positivo y sostenible en la comunidad.

En la (figura 9), se muestra el Mapa Estratégico de AISDEHA, ilustrando estas interconexiones y cómo cada área de enfoque se apoya mutuamente para cumplir con nuestra misión de "Defender derechos, empoderando vidas". Este mapa es esencial para guiar nuestras acciones, evaluar nuestro progreso y ajustar nuestras estrategias según sea necesario,

asegurando que estamos siempre avanzando hacia nuestros objetivos con claridad y propósito.

5.5 Concretación de los factores estratégicos

Para garantizar la eficacia y el éxito de AISDEHA en sus diversas iniciativas, hemos desarrollado tablas detalladas de factores estratégicos para cada una de nuestras perspectivas clave: Stakeholders, Procesos Internos, Formación y Crecimiento, y Recursos Financieros. Estas tablas son herramientas esenciales que nos permiten desglosar nuestros objetivos estratégicos en metas claras y cuantificables, con indicadores clave para medir nuestro progreso y responsables designados para la recolección de datos y el seguimiento continuo.

Tabla 3: Concretación de los factores estratégicos de la perspectiva de los stakeholders

Objetivo Estratégico	Atender de manera efectiva las necesidades de los grupos beneficiarios.
Objetivo claro	Proveer servicios de apoyo social y jurídico a personas desplazadas, asiladas, inmigrantes, mujeres y niños en situaciones vulnerables.
Meta cuantificable	Atender al menos a 100 beneficiarios directos en el primer año.
Indicadores clave	<p>1. Número de beneficiarios atendidos: Meta: 100 anuales</p> <p>2. Porcentaje de beneficiarios satisfechos: Meta: 90% de satisfacción.</p> <p>La satisfacción será medida a través de encuestas donde habrán 3 respuestas: Satisfecho, neutral e insatisfecho. Por lo que para calcular el % de satisfacción le asignamos una puntuación a cada respuesta donde: Satisfecho = 1 punto Neutral= 0 puntos Insatisfechos= 0 puntos Entonces el % de beneficiarios satisfechos= (Número de beneficiarios satisfechos / Total de beneficiarios encuestados) x 100</p>
Frecuencia de revisión	Trimestral.

<i>Fuentes documentales</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registros de beneficiarios. 2. Encuestas de satisfacción.
<i>Responsables de la recolección de datos</i>	Coordinador de Proyectos.
<i>Objetivo Estratégico</i>	<i>Evaluar la satisfacción de voluntarios y colaboradores</i>
<i>Objetivo claro</i>	Mantener un alto nivel de satisfacción entre voluntarios y colaboradores.
<i>Meta cuantificable</i>	Obtener una calificación de satisfacción de al menos 90% en encuestas trimestrales.
<i>Indicadores clave</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calificación de satisfacción de los voluntarios: Meta: 90% (El método para calcular la satisfacción es el mismo que en primer objetivo) 2. Tasa de retención de los voluntarios: Meta: 90% anual <p>La tasa de retención será medida a partir de la siguiente fórmula= (Número de voluntarios que permanecen / Número total de voluntarios al inicio del periodo) x 100</p>
<i>Frecuencia de revisión</i>	Trimestral.
<i>Fuentes documentales</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuestas de satisfacción. 2. Registros de voluntarios.
<i>Responsables de la recolección de datos</i>	Coordinador de Voluntariado y Responsable de Recursos Humanos.
<i>Objetivo Estratégico</i>	<i>Mantener la transparencia y la comunicación con los donantes</i>
<i>Objetivo claro</i>	Informar de manera transparente a los donantes sobre el uso de sus contribuciones y el impacto logrado.
<i>Meta cuantificable</i>	Publicar informes financieros detallados y de actividades cada seis meses.
<i>Indicadores clave</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de informes financieros publicados: Meta: 2 anuales 2. Porcentaje de donantes satisfechos con la transparencia: Meta: 100%

	(El método para calcular la satisfacción es el mismo que en primer objetivo)
Frecuencia de revisión	Semestral.
Fuentes documentales	Informes financieros, informes de actividades, retroalimentación de donantes.
Responsables de la recolección de datos	Responsable de Finanzas y Responsable de Relaciones con Donantes.
Objetivo Estratégico	<i>Fortalecer las relaciones con organizaciones aliadas</i>
Objetivo claro	Establecer y mantener alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas que potencien el alcance y efectividad de las iniciativas de AISDEHA.
Meta cuantificable	Establecer al menos 5 nuevas alianzas estratégicas en el primer año.
Indicadores clave	<p>1. Número de alianzas estratégicas establecidas: Meta: 5 anuales</p> <p>2. Número de actividades conjuntas realizadas: Meta: 10 anuales</p> <p>3. Impacto de las alianzas en los objetivos de AISDEHA: Meta: Incremento del 20% de la efectividad de las iniciativas</p> <p>Para calcular la efectividad es necesario tener en cuenta las diferentes metas cuantificables ya que estas nos servirán como indicador base. De esta manera se toma cada meta cuantificable y medimos su efectividad con la siguiente fórmula:</p> <p>Incremento en efectividad: $[(\text{Efectividad post alianza} - \text{Efectividad base}) / \text{Efectividad base}] \times 100$.</p> <p>*Un ejemplo sería: Supongamos que el indicador base (por ejemplo, número de beneficiarios atendidos) era de 100 antes de las alianzas. Después de implementar las alianzas, este número aumentó a 120. Incremento de efectividad = $[(120 - 100)/100] \times 100 = 20\%$</p>
Frecuencia de revisión	Anual
Fuentes documentales	Acuerdos de colaboración, registros de actividades conjuntas, informes de impacto.
Responsables de la	Coordinador de Proyectos y Responsable de Relaciones Externas.

<i>recolección de datos</i>	
Objetivo Estratégico	<i>Evaluar el impacto de la sensibilización sobre derechos humanos</i>
Objetivo claro	Aumentar la conciencia y el conocimiento sobre los derechos humanos y las diversas formas de violencia.
Meta cuantificable	Realizar al menos 10 seminarios y charlas anuales sobre derechos humanos y violencia.
Indicadores clave	<ol style="list-style-type: none"> Número de seminarios y charlas realizadas: Meta: 10 anuales Número de participantes: Meta: 200 Nivel de conocimiento adquirido por los participantes: Meta: Incremento del 30% en el nivel de conocimiento (medido a través de encuestas pre y post evento).
Frecuencia de revisión	Semestral
Fuentes documentales	Registros de asistencia, encuestas pre y post evento, informes de actividades.
Responsables de la recolección de datos	Coordinador de Educación y Formación, Asistente de Proyectos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Concretación de los factores estratégicos de la perspectiva de procesos internos

Objetivo Estratégico	<i>Implementar un sistema de gestión de tareas y agendas</i>
Objetivo claro	Crear un sistema eficiente que permita organizar y priorizar las tareas y agendas del personal y voluntarios.
Meta cuantificable	Implementar el sistema en todas las áreas de la organización dentro de los primeros seis meses.
Indicadores clave	<ol style="list-style-type: none"> Tiempo de implementación del sistema: Meta: 6 meses Número de tareas completadas a tiempo: Meta: 90%

	Para calcular el % de tareas completadas a tiempo se utilizará la siguiente fórmula: % de tareas completadas a tiempo= (Número de tareas completadas a tiempo / Total de tareas programadas) x 100
Frecuencia de revisión	Mensual
Fuentes documentales	Registros del sistema de gestión, informes de uso del sistema.
Responsables de la recolección de datos	Coordinador de Proyectos.
Objetivo Estratégico	<i>Desarrollar un sistema de comunicación interna</i>
Objetivo claro	Mejorar la comunicación interna entre los miembros del equipo, asegurando que toda la información relevante sea compartida de manera oportuna y eficiente.
Meta cuantificable	Establecer un canal de comunicación interna (intranet, boletín interno, etc.) dentro del primer trimestre.
Indicadores clave	<p>1. Número de plataformas de comunicación interna implementadas: Meta: 3 en el primer año</p> <p>2. Porcentaje de los miembros del equipo que utilizan los canales de comunicación establecidos: Meta: 90%</p> <p>Para el cálculo se usará la siguiente fórmula: % de uso= (Número de usuarios activos / Total de miembros del equipo) x 100</p> <p>3. Reducción en el tiempo de la comunicación de problemas u otros detalles relevantes en la organización: Meta: 30%</p> <p>Para el cálculo se usará la siguiente fórmula: Reducción en tiempo= [(Tiempo antes - Tiempo después) / Tiempo antes) x 100</p>
Frecuencia de revisión	Trimestral.
Fuentes documentales	Registros de comunicaciones, informes de uso del canal de comunicación.

Responsables de la recolección de datos	Responsable de Comunicación y Coordinador de Recursos Humanos.
Objetivo Estratégico	<i>Optimizar la gestión de proyectos</i>
Objetivo claro	Aumentar la eficiencia y eficacia en la ejecución de proyectos mediante la implementación de mejores prácticas y herramientas de gestión de proyectos.
Meta cuantificable	Lograr que al menos el 90% de los proyectos se completen dentro del plazo y presupuesto estimados en el primer año.
Indicadores clave	<p>1. Tasa de finalización de proyectos a tiempo: Meta: 90%</p> <p>Para el cálculo se usará la siguiente fórmula: Tasa de finalización a tiempo= (Número de proyectos finalizados a tiempo / Total de proyectos) x 100</p> <p>2. Tasa de finalización de proyectos dentro del presupuesto: Meta: 90%</p> <p>Para el cálculo se usará la siguiente fórmula: Tasa de finalización dentro del presupuesto= (Número de proyectos dentro del presupuesto / Total de proyectos) x 100</p> <p>3. Nivel de satisfacción de los beneficiarios con los proyectos: Meta: 80% (El método para calcular la satisfacción es el mismo que en primer objetivo)</p>
Frecuencia de revisión	Trimestral
Fuentes documentales	Informes de proyectos, registros financieros.
Responsables de la recolección de datos	Coordinador de Proyectos y Responsable de Finanzas.
Objetivo Estratégico	<i>Fortalecer la infraestructura de recursos</i>
Objetivo claro	Mejorar la infraestructura y los recursos disponibles para asegurar que el personal y voluntarios puedan desempeñar sus tareas de manera eficiente.
Meta cuantificable	Adquirir al menos el 40% del equipamiento y recursos necesarios

	en el primer año.
Indicadores clave	<p>1. Porcentaje de equipamiento y recursos adquiridos respecto a lo necesario: Meta: 40% en el primer año</p> <p>Para calcularlo la organización debe realizar una lista de los activos (intangibles o materiales) que necesita para llevar a cabo sus funciones, y una vez realizada esta lista se usará la siguiente fórmula: % de equipamiento adquirido= (Activos adquiridos / Activos necesarios) x 100</p> <p>2. Nivel de satisfacción del personal con los recursos disponibles: Meta: 80% (El método para calcular la satisfacción es el mismo que en primer objetivo)</p>
Frecuencia de revisión	Semestral.
Fuentes documentales	Inventario, registros de adquisiciones.
Responsables de la recolección de datos	Responsable de Infraestructura y Logística, Coordinador de Recursos Humanos.
Objetivo Estratégico	<i>Establecer procesos operativos eficientes</i>
Objetivo claro	Crear y documentar procesos operativos estandarizados que aseguren la eficiencia y calidad en todas las operaciones de la organización.
Meta cuantificable	Documentar y estandarizar al menos el 75% de los procesos operativos en el primer año.
Indicadores clave	<p>1. Porcentaje de procesos operativos documentados y estandarizados respecto al total: Meta: 75% el primer año</p> <p>Para el cálculo se usará la siguiente fórmula: % de procesos documentados= (Procesos documentados / Total de procesos) x 100</p> <p>2. Tiempo promedio de ejecución de tareas:</p>

	<p>Meta: Reducción del 20% en el tiempo de ejecución</p> <p>Para el cálculo se usará la siguiente fórmula: $\text{Reducción del tiempo} = \frac{(\text{Tiempo inicial} - \text{Tiempo final})}{\text{Tiempo Inicial}} \times 100$</p> <p>3. Nivel de cumplimiento de los procedimientos establecidos: Meta: 90% de cumplimiento</p> <p>Para el cálculo se usará la siguiente fórmula: $\text{Nivel de cumplimiento} = \frac{\text{Procedimientos cumplidos}}{\text{Total de procedimientos}} \times 100$</p> <p>4. Nivel de satisfacción del personal con los procesos documentados: Meta: 80% de satisfacción en encuestas realizadas (El método para calcular la satisfacción es el mismo que en primer objetivo)</p>
<i>Frecuencia de revisión</i>	Semestral.
<i>Fuentes documentales</i>	Manuales de procedimientos.
<i>Responsables de la recolección de datos</i>	Responsable de Infraestructura y Logística, Coordinador de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Concretación de los factores estratégicos de la perspectiva de formación y crecimiento

<i>Objetivo Estratégico</i>	<i>Desarrollar Programas de Capacitación Inicial para Nuevos Miembros</i>
<i>Objetivo claro</i>	Implementar un programa integral de formación para nuevos miembros que los introduzca a la organización y los capacite en habilidades específicas.
<i>Meta cuantificable</i>	Completar la capacitación inicial de todos los nuevos miembros dentro de los primeros tres meses de su incorporación.
	1. Porcentaje de nuevos miembros que completan la

Indicadores clave	<p>capacitación inicial dentro de los tres meses de su incorporación: Meta: 100%</p> <p>Para el cálculo se usará la siguiente fórmula: % de completación= (Nuevos miembros que completaron la capacitación / Total de nuevos miembros) x 100</p> <p>2. Tiempo promedio de finalización del programa de capacitación inicial: Meta: 3 meses</p> <p>3. Nivel de competencia adquirido en áreas específicas (medido a través de evaluaciones post-capacitación): Meta: 85% de competencia en las evaluaciones</p> <p>Para el cálculo se usará la siguiente fórmula: Nivel de competencia: (Puntuación promedio de evaluaciones / Puntuación máxima posible) x 100</p>
Frecuencia de revisión	Trimestral.
Fuentes documentales	Registros de asistencia a las capacitaciones, evaluaciones de competencia post-capacitación, informes de progreso del programa.
Responsables de la recolección de datos	Coordinador de Capacitación y Responsable de Recursos Humanos.
Objetivo Estratégico	<i>Establecer Planes de Desarrollo Profesional Continuo</i>
Objetivo claro	Ofrecer oportunidades de formación continua para que el personal y voluntarios mejoren y actualicen sus habilidades a lo largo del tiempo.
Meta cuantificable	Asegurar que al menos el 80% del personal participe en al menos un curso, taller o seminario relevante cada año.
Indicadores clave	<p>1. Porcentaje de personal que participa en al menos un curso, taller o seminario relevante cada año: Meta: 80%</p> <p>Para el cálculo se usará la siguiente fórmula: % de participación= (Personal que participó / Total del personal) x 100</p>

	<p>2. Variedad de cursos y talleres ofrecidos (número de diferentes tipos de formación disponibles): Meta: Mínimo de 5 tipos diferentes en el primer año</p> <p>3. Nivel de satisfacción con las oportunidades de formación (medido a través de encuestas post-actividad): Meta: 85% de satisfacción (El método para calcular la satisfacción es el mismo que en primer objetivo)</p>
Frecuencia de revisión	Semestral
Fuentes documentales	Registros de participación en formación continua, certificados de completación de cursos, informes de satisfacción de los participantes.
Responsables de la recolección de datos	Responsable de Formación y Desarrollo, Coordinador de Recursos Humanos.
Objetivo Estratégico	Fomentar la Participación en Redes y Eventos del Sector
Objetivo claro	Incentivar la participación activa del equipo en conferencias, talleres y redes profesionales.
Meta cuantificable	Lograr que al menos el 50% del equipo participe en al menos un evento sectorial cada año.
Indicadores clave	<p>1. Porcentaje del equipo que participa en al menos un evento sectorial cada año: Meta: 50%</p> <p>Para el cálculo se usará la siguiente fórmula: % de participación= (Personal que participó / Total del personal) x 100</p> <p>2. Número de diferentes tipos de eventos y su relevancia para la misión de AISDEHA: Meta: Mínimo de 5 tipos diferentes de eventos por año</p>
Frecuencia de revisión	Anual.
Fuentes documentales	Registros de asistencia a eventos, informes de aprendizaje y aplicación práctica de conocimientos adquiridos, testimonios del personal.
Responsables de la recolección de datos	Coordinador de Proyectos.

Objetivo Estratégico	Implementar un Sistema de Evaluación de Desempeño y Retroalimentación
Objetivo claro	Establecer un sistema regular para evaluar el desempeño del personal y voluntarios, y proporcionar retroalimentación constructiva para el desarrollo personal y profesional.
Meta cuantificable	Realizar evaluaciones de desempeño y sesiones de retroalimentación con el 100% del personal al menos dos veces al año.
Indicadores clave	<p>1. Porcentaje de personal y voluntarios que reciben evaluaciones de desempeño al menos dos veces al año: Meta: 100%</p> <p>Para el cálculo se usará la siguiente fórmula: % de evaluaciones= (Personal y voluntarios evaluados / Total de personal y voluntarios) x 100</p>
Frecuencia de revisión	Semestral.
Fuentes documentales	Informes de evaluación de desempeño, registros de sesiones de retroalimentación, planes de mejora individual.
Responsables de la recolección de datos	Responsable de Recursos Humanos.
Objetivo Estratégico	Crear Oportunidades para la Innovación y Mejora Continua
Objetivo claro	Establecer mecanismos para que el personal y voluntarios puedan proponer y liderar iniciativas innovadoras que mejoren los procesos internos y la eficacia de los proyectos.
Meta cuantificable	Implementar al menos tres nuevas iniciativas innovadoras propuestas por el personal cada año.
Indicadores clave	<p>1. Número de iniciativas innovadoras propuestas por el personal: Meta: Al menos 5 propuestas anuales</p> <p>2. Número de iniciativas innovadoras implementadas: Meta: Al menos 3 iniciativas implementadas anualmente</p>
Frecuencia de revisión	Anual.
Fuentes documentales	Registros de propuestas de innovación, informes de

	implementación de iniciativas, análisis de impacto de las innovaciones.
Responsables de la recolección de datos	Coordinador de Proyectos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Concretación de los factores estratégicos de la perspectiva de recursos financieros

Objetivo Estratégico	Diversificar las Fuentes de Financiación
Objetivo claro	Identificar y asegurar múltiples fuentes de financiación para reducir la dependencia de una única fuente.
Meta cuantificable	Obtener financiación de al menos tres fuentes diferentes dentro del primer año.
Indicadores clave	<p>1. Número de fuentes de financiación obtenidas: Meta: Al menos 3 fuentes diferentes en el primer año</p> <p>2. Porcentaje de fondos provenientes de cada fuente: Meta: Ninguna fuente debe representar más del 40% del total de financiación anual</p> <p>Para el cálculo se usará la siguiente fórmula: % de fondos de cada fuente= (Fondos de la fuente / Total de la financiación anual) x 100</p>
Frecuencia de revisión	Anual.
Fuentes documentales	Registros de financiación, informes financieros trimestrales, contratos y acuerdos de financiación.
Responsables de la recolección de datos	Responsable de Finanzas
Objetivo Estratégico	Establecer Alianzas con Entidades Públicas y Privadas
Objetivo claro	Crear alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para obtener apoyo financiero y técnico.
Meta cuantificable	Formalizar al menos cinco alianzas estratégicas en el primer año.

Indicadores clave	<p>1. Número de alianzas establecidas: Meta: Al menos 5 alianzas estratégicas en el primer año</p> <p>2. Conversión de las alianzas a recursos: Meta: Cada alianza formalizada debe traducirse en apoyo financiero, técnico o en especie para esto se registrará y evaluará el tipo y cantidad de recursos aportados por cada alianza.</p>
Frecuencia de revisión	Semestral.
Fuentes documentales	Acuerdos de colaboración, informes de actividades y apoyo recibido, evaluaciones de impacto de las alianzas.
Responsables de la recolección de datos	Coordinador de Alianzas y Redes, Responsable de Proyectos.
Objetivo Estratégico	<i>Desarrollar un Plan de Financiación a Largo Plazo</i>
Objetivo claro	Crear un plan de financiación sostenible que asegure la estabilidad financiera a largo plazo de AISDEHA.
Meta cuantificable	Tener un plan de financiación a largo plazo aprobado y en implementación dentro de los primeros seis meses.
Indicadores clave	<p>1. Proporción de ingresos asegurados a largo plazo: Meta: Asegurar al menos el 40% de los ingresos necesarios para los próximos 3 años</p> <p>Para el cálculo se usará la siguiente fórmula: Proporción de ingresos asegurados= (Ingresos asegurados a largo plazo / Total de ingresos necesarios) x 100</p>
Frecuencia de revisión	Semestral.
Fuentes documentales	Plan de financiación, informes de progreso del plan, análisis financiero.
Responsables de la recolección de datos	Responsable de Finanzas.
Objetivo Estratégico	<i>Implementar un Sistema de Evaluación y Control Financiero</i>
Objetivo claro	Establecer un sistema eficaz de evaluación y control financiero para garantizar la transparencia y la correcta gestión de los recursos.

<i>Meta cuantificable</i>	Tener el sistema de evaluación y control financiero operando dentro de los primeros tres meses.
<i>Indicadores clave</i>	<p>1. Porcentaje de informes financieros presentados a tiempo: Meta: 100% de los informes trimestrales presentados a tiempo</p> <p>Para el cálculo se usará la siguiente fórmula: % de informes a tiempo= (Informes presentados a tiempo / Total de informes programados) x 100</p>
<i>Frecuencia de revisión</i>	Trimestral.
<i>Fuentes documentales</i>	Informes financieros.
<i>Responsables de la recolección de datos</i>	Responsable de Finanzas.

Fuente: Elaboración propia

6. Conclusiones finales

A lo largo de este trabajo, hemos estudiado detalladamente la evolución y el impacto de las entidades sin ánimo de lucro (ENL), destacando cómo su compromiso con el bienestar social y el desarrollo sostenible se mantiene constante, a pesar de las variaciones temporales y geográficas. Hemos reconocido la diversidad y complejidad inherentes al Tercer Sector, subrayando que cada organización refleja una rica variabilidad en sus misiones, valores, objetivos e historia, adaptándose a los contextos específicos en los que operan.

En consecuencia, el análisis de las características y funciones de las instituciones del Tercer Sector nos ha permitido comprender cómo estas organizaciones responden a las carencias y desafíos que el Estado no aborda de manera suficiente. La capacidad de innovación y adaptación en la solución de problemas sociales destaca la necesidad de una colaboración efectiva entre el sector público y las organizaciones no lucrativas. Las leyes y disposiciones legales proporcionan el fundamento jurídico necesario para la creación, funcionamiento y regulación de estas organizaciones, fortaleciendo así su relación con el Estado y la sociedad en general.

En este sentido, el Cuadro de Mando Integral (CMI) se presenta como una herramienta esencial para los directivos de ENL. Aunque originalmente desarrollado para organizaciones con ánimo de lucro, hemos comprobado que el CMI resulta igualmente valioso para entidades sin ánimo de lucro, como asociaciones y organizaciones no gubernamentales, siempre que se realicen los ajustes necesarios para alinearse con sus características y objetivos particulares.

Por lo tanto, la adaptación del CMI a organizaciones como AISDEHA implica un enfoque estratégico que sitúa la misión de la organización en la cúspide de su estructura. En esta línea, es crucial reorganizar la prioridad de las perspectivas, otorgando un lugar destacado a los stakeholders o grupos de interés, quienes desempeñan un papel central en el cumplimiento de los objetivos de estas organizaciones. La implementación del CMI en AISDEHA no solo permitirá una mejor gestión y uso de los recursos, sino que también garantizará una alineación continua con su misión y visión, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia operativa.

De este modo, la concreción de factores estratégicos o claves de éxito, como se ha desarrollado en las tablas, establece objetivos claros, metas cuantificables e indicadores clave

que permiten medir el progreso de manera sistemática y continua. Esta metodología asegura que AISDEHA pueda responder de manera efectiva a los desafíos que enfrenta, maximizando su impacto social y fomentando un entorno de mejora continua.

Además, la implementación del CMI en AISDEHA contribuirá significativamente al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos en la Agenda 2030. Específicamente, facilitará la promoción de la igualdad de género (Objetivo 5) al garantizar una gestión eficiente y equitativa de los recursos y esfuerzos, fomentando un entorno inclusivo y respetuoso con la diversidad de género. Asimismo, apoyará la educación de calidad (Objetivo 4) mediante la identificación y seguimiento de indicadores que promuevan programas educativos y formativos, y la reducción de desigualdades (Objetivo 10) al abordar de manera directa las barreras que enfrentan los colectivos más vulnerables en la comunidad.

En resumen, hemos concluido que la implementación del CMI en AISDEHA, una asociación recién constituida, será fundamental para su éxito y crecimiento. Este sistema de gestión proporcionará una estructura organizativa robusta y eficiente, permitiendo a la asociación adaptarse rápidamente a las necesidades emergentes de la comunidad y asegurando que sus esfuerzos se dirijan de manera efectiva hacia la promoción y protección de los derechos humanos con un enfoque de género, la integración social y el desarrollo sostenible en la Comunidad Autónoma de Euskadi.

7. Bibliografía

- Alianza Cooperativa Internacional. (1995). *Identidad cooperativa: nuestros principios y valores*. <https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
- Álvarez González, L. I., Vázquez Casielles, R., & Santos Vijande, M. L. (2001). *Definición del sector no lucrativo en cuanto unidad relevante de análisis en la disciplina de marketing*. <http://hdl.handle.net/10651/45722>
- Asociación de Mutuas de Accidentes de Trabajo. (n.d.). *¿Qué son las mutuas?*. <https://www.amat.es/que-son-las-mutuas/>
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Esic Editorial.
- Chaves, R., y Monzón Campos, J. L. (2008). *The social economy in the European Union* (CIRIEC Working Papers 0802). CIRIEC - Université de Liège.
- Campetella, A., González Bombal, I. (2000). *Historia del sector sin fines de lucro en Argentina*. CEDES. <https://repositorio.cedes.org/bitstream/123456789/3449/1/11.pdf>
- Corral-Lage, J., Maguregui-Uriónabarrenechea, L., & Elechiguerra-Arrizabalaga, C. (2019). Estudio empírico del Tercer Sector en España: hacia una re-conceptualización unificada: An empirical investigation of the Third Sector in Spain: towards a unified reconceptualization. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 22(2), 145-155.
- Chen, S. H. (2010). The establishment and comparison of the balanced scorecard for profit and non-profit organizations. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3005. https://academicjournals.org/article/article1380728067_Chen.pdf

- Casey, J. (1996). Las organizaciones no gubernamentales: su papel en las políticas públicas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (5-6), 175–188.
<https://doi.org/10.24965/gapp.vi5-6.76>
- Campos, J. L. M. (2017). Empresas sociales, emprendimiento social y economía social. *Revista Española del Tercer Sector*, (45), 45-72.
https://cendocps.carm.es/documentacion/2017_RevistaEspa%C3%B1olaTercerSector.%20N.35.pdf#page=19
- Comisión Europea. (1997). *El fomento del papel de las asociaciones y fundaciones en Europa* (Informe No. CT-08-97-501-ES-C). Comisión Europea, DG XXIII – Política de la Empresa, Comercio, Turismo y Economía Social.
<https://op.europa.eu/publication-detail/-/publication/dc142673-b759-4241-95ab-fca568df6ae5>
- Corral Lage, J. (2014). *La Transparencia en la emisión de información de las entidades sin fines de lucro: Hacia un modelo de indicadores*. [Tesis Doctoral]. Universidad del País Vasco, España.
- Directiva 2014/24/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, sobre contratación pública y por la que se deroga la Directiva 2004/18/CE. (DOUE, núm 94, 28 de marzo de 2014, pp. 65-242).
- De la Torre Prados, I. (2010). Identidad institucional de las organizaciones del Tercer Sector. *Revista Internacional de Organizaciones*, (5), 7-29.
https://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/56/pdf
- De la Torre Prados, I. (2011). Identidad institucional de las organizaciones del Tercer Sector. *Revista Internacional de Organizaciones*, (5), 7–29. <https://doi.org/10.17345/rio5.7-29>

- Da Silva Themudo, N., & Natal Martínez, A. (2018). Las ONGs, un Mundo de Diversidad: diferencias en desafíos organizacionales. *Convergencia Revista De Ciencias Sociales*, (10/11).
- Espadas Alcázar, M. A. (2007). *El tercer sector construyendo ciudadanía: La participación del Tercer Sector en los servicios sociales en Andalucía*. (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/56234>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&q=Strategic+management:+A+Stakeholder+Approach+1984&ots=62dkG9N9OO&sig=BKEvCxAILVEf7tuJYVmJOrbUtHs#v=onepage&q=Strategic%20management%3A%20A%20Stakeholder%20Approach%201984&f=false
- Francisco Andres. (7 de enero del 2013). *Perspectivas a utilizar en un Cuadro de Mando Integral.avi*. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=ezTfNy5ILMI>
- Grosso Rincón, C. A. (2013). La economía social desde tres perspectivas: tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro. *Tendencias y retos*, 18(1), 143-158.
- Gonzalez-Rojas, A., y Ávila, R. C. (2023). La transformación de las entidades asociativas en empresas sociales en su proceso de scaling up: La perspectiva financiera del tercer sector deportivo. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (109), 285-315.
<https://roderic.uv.es/rest/api/core/bitstreams/4598b71d-383f-4798-9570-84f966f3bc22/content>
- Hasan, S., & Onyx, J. (Eds.). (2008). *Comparative Third Sector Governance in Asia: Structure, Process, and Political Economy*.
<https://books.google.es/books?id=burJpVO7y5UC&lpg=PR5&dq=History%20and%2>

[0background%20of%20the%20third%20sector%20in%20ASIA%20when%20does%20it%20started&rl=es&pg=PR3#v=onepage&q=History%20and%20background%20of%20the%20third%20sector%20in%20ASIA%20when%20does%20it%20started&f=false](https://www.google.com/search?q=History%20and%20background%20of%20the%20third%20sector%20in%20ASIA%20when%20does%20it%20started&rl=es&pg=PR3#v=onepage&q=History%20and%20background%20of%20the%20third%20sector%20in%20ASIA%20when%20does%20it%20started&f=false)

Hasan, S. (2001). *Philanthropy and third sector in South Asia: A chronicle* (Informe No. 52).

CACOM. <https://ssrn.com/abstract=3207958>

Holyoake, G. J. (1867). *Self-help by the people: The history of co-operation in Rochdale (The Society of Equitable Pioneers) Part 1 (1844-1857)* (6th ed.)

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WeBQAAAACAAJ&oi=fnd&pg=PP12&dq=the+creation+of+the+Rochdale+Equitable+Pioneers+Society+in+the+United+Kingdom+\(1844\)&ots=fq2LOX6zVW&sig=Cj2kjpzu3JWp7ngzDke7Syifp3s#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WeBQAAAACAAJ&oi=fnd&pg=PP12&dq=the+creation+of+the+Rochdale+Equitable+Pioneers+Society+in+the+United+Kingdom+(1844)&ots=fq2LOX6zVW&sig=Cj2kjpzu3JWp7ngzDke7Syifp3s#v=onepage&q&f=false)

Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Objetivo de desarrollo sostenible 10/17*.

https://www.ine.es/ss/Satellite?L=0&c=INECifrasINE_C&cid=1259953982963&p=1259953820795&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*.

Landa Gorostiza, J. M., Garro Carrera, E., Universidad del País Vasco/Euskal Herriko

Unibertsitatea Cátedra de Derechos Humanos y Poderes Públicos, País Vasco

Departamento de Seguridad. (2023). *Informe de incidentes de odio de Euskadi 2022*.

Gobierno Vasco, Departamento de Seguridad, Universidad del País Vasco, Cátedra de Derechos Humanos y Poderes Públicos.

- Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo. (BOE núm. 307, de 24 de diciembre de 2002, p. 45229-45243) <https://www.boe.es/eli/es/l/2002/12/23/49>
- Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas. (BOE núm. 170, de 17 de julio de 1999, p. 27027-27062) <https://www.boe.es/eli/es/l/1999/07/16/27>
- Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social. (BOE núm. 243, de 10 de octubre de 2015, p. 94844-94852) <https://www.boe.es/eli/es/l/2015/10/09/43>
- Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado. (BOE núm. 247, de 15 de octubre de 2015, p. 95764-95784) <https://www.boe.es/eli/es/l/2015/10/14/45>
- La Ley 7/2007, de 22 de junio, de Asociaciones de Euskadi. (BOE núm. 259, de 17 de octubre de 2011, p. 108300-108321) <https://www.boe.es/eli/es-pv/l/2007/06/22/7>
- Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación. (BOE núm. 73, de 26 de marzo de 2002, p. 11981-11991)
- La Revista de la Seguridad Social. (17 de agosto de 2018). *¿Qué son las mutuas?*. <https://revista.seg-social.es/-/%C2%BFqu%C3%A9-son-las-mutuas->
- Medani, M. H. B. A. (2014). *El Cuadro de Mando Integral en las Entidades No Lucrativas*. (Trabajo de Fin Máster). Universidad de Cadiz. <https://mastereconomicas.uca.es/wp-content/uploads/2016/08/TFM-Ben-Abdelah-Medani-El-Oudii.pdf>
- Monzón, J. L. (2006). Economía social y conceptos afines: Fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del tercer sector. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (56), 9-24. <https://base.socioeco.org/docs/a7405602.pdf>
- ONU Cambio Climático. (n.d.). *El Acuerdo de París. La secretaria de la CMNUCC*. <https://unfccc.int/es/acerca-de-las-ndc/el-acuerdo-de-paris>

- Olmo Erce, M. (2019). *Fundaciones: Marco jurídico, creación y financiación para la asistencia personal* [Trabajo de fin de grado]. Facultad de Comercio, Universidad de Valladolid, España. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/38242>
- Paiva, V. (2004). ¿Qué es el tercer sector? *Revista Científica de UCES*, 8(1), 99-116. <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/346>
- Retolaza, J. L., Pruñonosa, J. T., & SAN-JOSE, L. E. I. R. E. (2012). El cuadro de mando integral en las Entidades No Lucrativas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 89-106. https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/El_cuadro_de_mando_integral_en_las_Entidades_No_Lucrativas.pdf
- Salem, M. A., Hasnan, N., & Osman, N. H. (2012). Balanced scorecard: Weaknesses, strengths, and its ability as performance management system versus other performance management systems. *Journal of Environment and Earth Science*, 2(9), 1-10.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). *The international classification of nonprofit organizations: ICNPO-Revision 1, 1996*. Baltimore: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.
- Tratado de la Unión Europea y Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, Lisboa, 30 de marzo de 2010. (BOE, núm 83, 30-03-2010, pp. 1-388).
- Torices García, L. (2013). *El CMI en Entidades Sin Ánimo de Lucro con Actividades de Servicios Sociales y Asistencia Social*. [Trabajo de Fin de Máster]. Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/4491/TFM-E-23.pdf?sequence=1>
- Urrea Arbeláez, J., Jiménez Rincón, A. A., & Escobar Santander, N. (2004). Aplicación del Cuadro de Mando Integral en proyectos de empresas sociales. *Revista universidad EAFIT*, 40(133), 22-34. <http://hdl.handle.net/10784/17204>

Visser, M. (2016). *Management Control, Accountability, and Learning in Public Sector Organizations: A Critical Analysis. En Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations*. (2ª ed.): Emerald Group Publishing Limited.

Villa Camacho, M. E. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. *Revista De Investigación*, 8(1), 173-185.

<http://hdl.handle.net/20.500.11839/713>

2GC Active Management. (2020). *Balanced Scorecard Usage Survey 2020*.

<https://2gc.eu/resources/survey-reports/2020-survey>