

# Medición para el cambio en entidades sociales: La elaboración de un Cuadro de Mando Integral

Laura Esteban Romaní<sup>1</sup> , Mercedes Botija Yagüe<sup>2</sup>  y María Victoria Ochando Ramírez<sup>3</sup> 

Recibido: 25 de abril de 2022 / Aceptado: 23 de junio de 2022 / Publicado: 7 de diciembre de 2022

**Resumen.** Los cambios sociales y las demandas actuales evidencian la necesidad de que las organizaciones de la economía social se transformen con agilidad y con visión de futuro. Para lograrlo y avanzar en el cumplimiento de los ODS, resulta clave el establecimiento de metas estratégicas y la medición de resultados.

En este trabajo, se presenta el proceso de la construcción e implementación de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión y estrategia de acción social en la Federación Española de Fibrosis Quística, entidad sin ánimo de lucro del Tercer Sector de Acción Social. Se ha utilizado el método Delphi como herramienta de consenso, contando con la participación de catorce expertos con conocimientos en gestión, experiencia en gestión de la calidad y vinculados a la intervención social, a partir de la aplicación del coeficiente de argumentación Ka.

El instrumento resultante ha permitido establecer 36 indicadores que miden aspectos que van desde la transparencia en la gestión hasta el impacto en las personas usuarias agrupados en tres categorías: indicadores de resultados, indicadores económicos, así como indicadores que evidencian transparencia y buen gobierno. Este trabajo ha sido liderado por profesionales del Trabajo Social y puede ser replicable en otras entidades del Tercer Sector de Acción Social comprometidas con la transformación, la calidad y el bienestar social.

**Palabras clave:** Economía social; Acción social; Método Delphi; Cuadro de Mando Integral; Indicadores; Calidad.

**Claves Econlit:** L20; L30; L31; O35.

[en] Measurement for change in social entities. The development of the balanced scorecard

**Abstract.** Social changes and current demands show the need for social economy organizations to transform with agility and a vision of the future. To achieve this and advance in the fulfillment of the SDGs, the establishment of strategic goals and the measurement of results are key. In this work, the process of construction and implementation of a balanced scorecard as a management tool and social action strategy in the Spanish Federation of Cystic Fibrosis, a non-profit entity of the Third Sector of Social Action, is presented. The Delphi method has been used as a consensus tool, with the participation of fourteen experts with knowledge in management, experience in quality management and linked to social intervention, based on the application of the Ka argumentation coefficient. The instrument has made it possible to establish 36 indicators that measure aspects ranging from transparency in management to the impact on users, grouped into three categories: results indicators, economic indicators, as well as indicators that show transparency and good governance. This work has been led by Social Work professionals and can be replicated in other entities of the third sector of social action committed to transformation, quality and social welfare.

**Keywords:** Social economy; Social action; Delphi Method; Balanced scorecard; Indicators; Quality.

**Sumario.** 1. Introducción. 2. Metodología. 3. Resultados. 4. Discusión. 5. Conclusiones. 6. Referencias bibliográficas.

**Cómo citar.** Esteban Romaní, L.; Botija Yagüe, M.; Ochando Ramírez, M.V. (2022) Medición para el cambio en entidades sociales: La elaboración de un Cuadro de Mando Integral. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 142, e84394. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.84394>.

## 1. Introducción

El modelo económico actual y los cambios sociales que vienen produciéndose en los últimos años, han contribuido a una transformación progresiva de la realidad y la manera de intervenir en las necesidades

<sup>1</sup> Universidad de Valencia, España.  
Dirección de correo electrónico: [laura.esteban@uv.es](mailto:laura.esteban@uv.es).

<sup>2</sup> Universidad de Valencia, España.  
Dirección de correo electrónico: [mercedes.botija@uv.es](mailto:mercedes.botija@uv.es).

<sup>3</sup> Universidad Internacional de La Rioja, España.  
Dirección de correo electrónico: [mariavictoria.ochando@unir.net](mailto:mariavictoria.ochando@unir.net).

sociales. Puede decirse que el Estado, si bien desempeña un rol determinante en la configuración de las políticas económicas y sociales, sigue sumido en profundas transformaciones que dejan entrever su dificultad para dar respuesta a las situaciones que presenta la ciudadanía. Este proceso, que viene marcado por varios antecedentes históricos y la llamada crisis del Estado del Bienestar, entre otros fenómenos, ha traído consigo una mayor apertura hacia otros agentes sociales. A saber, el mercado y las entidades de la economía social, las cuales han tenido un desarrollo variopinto en función de cada modelo de Estado de bienestar implementado en los respectivos países y el espacio mayor o menor de protección asumido por el Estado.

En cualquier caso, es evidente que la privatización de servicios es una realidad y que las lógicas de las empresas y las entidades de la economía social son distintas, por lo que cabe plantearse cuál será el papel de cada una de ellas en los próximos años ante los entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA) en los que se mueven las organizaciones. Sobre todo si se tiene en cuenta que las entidades, especialmente aquellas de la economía social tienen una responsabilidad social que ha de guiar sus actuaciones frente a otros intereses, como los lucrativos de las empresas. Según establece la Plataforma del Tercer Sector (2020), la misión de estas entidades tiene que ver con su contribución hacia una “sociedad más justa, inclusiva y cohesionada, que evite la exclusión de determinados colectivos y asegure a todos unos niveles suficientes de bienestar” (p.1). Esto es, que se prima a las personas por encima de otros factores, y la solidaridad desempeña un aspecto determinante en su funcionamiento. Las entidades de la economía social sirven a un propósito que se enraíza en unos valores democráticos y participativos (Chaves y Monzón, 2018).

Pese a todo ello, cabe resaltar que estas entidades de la economía social forman parte del sistema socioeconómico, y por ende sus formas de funcionamiento han de ir adaptándose para lograr la transformación. En este sentido, cuestiones como la innovación, la sostenibilidad, gobernanza y la excelencia, deben integrarse en la estrategia de cada entidad para lograr no sólo anticiparse a los retos, sino también para obtener mejores resultados desde enfoques participativos y centrados en la persona.

En este contexto, se observa que las entidades no lucrativas de la acción social en España, las cuales tienen un perfil muy heterogéneo (Plataforma del Tercer Sector, 2020) vienen experimentando una serie de actuaciones orientadas a su fortalecimiento en los últimos años. Unas veces, han venido establecidas por el compromiso de las mismas por la mejora en su afán de proporcionar servicios de calidad, y en otras, por diversos factores. En ocasiones, los cambios han venido impulsados por la legislación de referencia, o por múltiples motivos que guardan relación con aspectos como la búsqueda de financiación o reconocimiento social. Es un hecho que las entidades tienen entre uno de sus retos su sostenibilidad (Plataforma del Tercer Sector, 2020) y que el evidenciar buenas prácticas de gestión supone un criterio de valoración reseñable para alcanzarla. Los financiadores públicos o privados desean conocer todos los intrínquilos de cada entidad, de forma que se demuestre que sus recursos tienen un impacto medible y que se enmarca en instituciones que ponen relevancia en el sentido ético de la intervención. Barriga (2000) insistía en que los sistemas dedicados al bienestar social tienen que ser valorados (medidos) igual que el resto de sistemas, convirtiendo la medición en una cuestión ética.

De ahí que cada vez más se apueste por buenas prácticas y por la progresiva implantación de sistemas de gestión de calidad. Cuestiones como la eficacia y la eficiencia integran el vocabulario de las mismas, así como la vocación por generar servicios e intervenciones excelentes. Por otro lado, la pandemia del Covid-19 ha generado un punto de inflexión en la forma de proceder de las entidades y su gestión. Esta situación mundial, ha evidenciado nuevas necesidades, pero también ha acuciado otras carencias persistentes dentro de los servicios sociosanitarios prestados por entidades sin ánimo de lucro.

Estas dificultades tienen que ver con una trayectoria evaluadora poco desarrollada en el sector, basada en la premisa de que lo estructurado puede restar la atención a la singularidad de cada caso. A veces el discurso puede dar a entender que datos y números parecen estar alejados de las intervenciones sociales y se pueda pensar que nos “despistan” del trabajo de la atención directa tan fundamental que se promueve desde estas entidades con marcados objetivos sociales. En otras ocasiones, las limitaciones que dificultan la medición del rendimiento de las entidades y los resultados de las intervenciones, se basan en aspectos como la falta de comprensión del lenguaje empresarial y al uso de herramientas procedentes de otros ámbitos industriales o empresariales. También la falta de directrices claras sobre cómo ha de realizarse la rendición de cuentas: qué medir, con qué tipo de sistemas, cómo divulgar la rendición de cuentas y qué tipo de información interesa a cada integrante del ecosistema.

Todas estas cuestiones que confluyen en la transformación futura de las organizaciones sin ánimo de lucro, pasa necesariamente por superar estas reticencias con determinación y compromiso de cambio, así como por favorecer un liderazgo hacia el cambio promovido desde el Trabajo Social. Dado que es una de las profesiones con una inserción laboral mayoritaria en estos espacios de intervención y dispone de una visión de conjunto entre las organizaciones y las personas destinatarias de los servicios. Por supuesto, todo esto en consonancia con los cambios en el contexto organizacional donde desarrolla sus funciones.

Por su parte, la profesión del Trabajo Social tiene un fuerte compromiso con las personas con las que interviene que debe materializarse en todo momento durante la prestación del servicio, el cual se produce en un momento determinado y donde no hay margen para el error (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993). Es

por tanto, que tiene sentido que se ponga interés en promover servicios de calidad que contribuyan a un mayor bienestar de quienes lo reciben. Lo que significa que para lograrlo, hay que desplegar una serie de competencias y estrategias que estén alineadas con los valores de la profesión. No hay lugar a duda de los valores éticos de la disciplina de Trabajo Social y de su función transformadora. Siurana (2009) utiliza el término “buscadores” de una manera cuanto menos interesante:

Las personas que se conmueven ante la pobreza y la falta de libertades, que desean conocer cuál es el camino a seguir para llegar a una situación de mayor justicia, y que quieren colaborar en esa tarea. a ese tipo de seres humanos yo les llamo los “buscadores” (Siurana, 2009: 14).

Paulina Morales (2015) puntualiza el concepto de buscadores y afina añadiendo la palabra profesionales. Esta matización pone en significado que no solo basta con tener un impulso ético y una buena intención inicial, sino que además es necesario trabajar cada día por una mayor profesionalización de las acciones con una mirada crítica, abierta a la revisión y al diálogo y por supuesto, orientada a la excelencia. Para ello, hay que utilizar todas las herramientas al alcance, como la medición. Por ejemplo, es habitual que la evaluación esté presente en programas y proyectos de intervención social, donde los indicadores constituyen un elemento clave para la comprobación de diversos criterios como la eficacia. Bauer (1996) establece que los indicadores aportan información para comprender en qué punto está la organización y hacia dónde se dirige en relación a determinados objetivos y metas, permitiendo a su vez la evaluación de programas y su impacto.

Los datos aportan evidencias que sirven de base para poder planificar, comparar, predecir, prevenir, etc. En definitiva, son fundamentales con el quehacer profesional del Trabajo Social, más si cabe teniendo presente la naturaleza científica en la que se basa el método básico de la profesión. Ebrahim (2020), señala que medir no es un esfuerzo puramente racional, sino que se puede constituir en un acto de construcción social. Esta construcción se fundamenta en que lo que medimos está impregnado de los valores de las personas para las que se trabaja. Se puede crear una amalgama entre lo subjetivo y lo objetivo que permita conocer con objetividad lo que se está haciendo, conociendo por un lado percepciones de los grupos de interés junto con otro tipo de indicadores de rendimiento estratégico y operativo. De ahí la importancia de servirse de metodologías de gestión basadas en el *design thinking* que potencien el cambio en las organizaciones. Atendiendo a directrices como las que establece el Modelo EFQM 2020, se refuerza la idea de que los resultados deben favorecer el seguimiento y la mejora, así como el rendimiento de la organización.

Fruto de este convencimiento, se observa una creciente tendencia a la medición. En varios sectores relacionados con el bienestar y los derechos sociales, ya se han empezado a generar guías de indicadores, como, por ejemplo, la construcción de un sistema de indicadores sociales de estereotipia de género. Entre los años 2006-2008 la plataforma del Tercer Sector en España en un convenio con la Coordinadora de ONG para el Desarrollo, propone un listado de indicadores objetivamente verificables (Plataforma ONG de acción social, 2021). A lo largo de estos años ha ido realizando informes que mostraban actualizaciones periódicas de datos. En 2015, debido a la importancia del tema se decide poner en marcha un proceso participativo con entidades implicadas y se crea una herramienta de indicadores de transparencia y buen gobierno en una versión adaptada a las necesidades de la acción social de fácil acceso y gratuita. Con esto, se consigue por una parte, promover la transparencia, el buen gobierno y la identificación de buenas prácticas entre las ONG de Acción Social. Por otra parte, la aplicación de este procedimiento supone un ejercicio público de rendición de cuentas que se añade al que ya tenían las propias entidades y que les puede servir para las certificaciones oficiales (Plataforma de ONG de Acción Social, 2015). Cabe mencionar que dichos sistemas de medición en ocasiones se enmarcan en sistemas de gestión de calidad, a veces establecidas por modelos de gestión carácter general o bien dentro de modelos más aplicados al propio sector (Juaneda, González y Marcuello, 2013).

Estas aportaciones de transparencia conectan con valores de compromiso social que están por encima de los de la propia organización. Dado que todas y cada una de las entidades de la economía social forman parte de entornos globales, es indispensable que sus actuaciones proporcionen un impulso real a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que se erige actualmente como uno de los pilares para medir el cambio social, no es un documento cargado de buenas intenciones sin más. Consta de 17 objetivos y 169 metas que especifican y dimensionan las prioridades de la acción social. Estos objetivos y estas metas tienen asociados indicadores que convertirán esos datos objetivos en transformación social, por lo que la labor de cada entidad representa un esfuerzo compartido y necesario. El éxito para alcanzarlos depende del grado de colaboración de todos los actores (GRI, Pacto Global de las Naciones Unidas y WBCSD, 2016).

De igual forma, los datos repercuten directamente en el ecosistema de la organización y en la toma de decisiones. El modelo EFQM 2020, por su parte, apunta que éstos han de servir para poder anticiparse al futuro por un lado, y por otro, han de contribuir al propósito de la organización (Club Excelencia en Gestión, 2019). Por tanto, las entidades de la economía social, deben superar los desafíos y definir con claridad el para

qué de lo que hacen. Y con ello, contribuir al cambio de forma sostenida en el tiempo, aportando valor y convirtiéndose en organizaciones excelentes.

En este trabajo, se muestra la importancia de implantar una herramienta de medición, reflexión y por ende de transformación social basada en la recogida de datos. En concreto, se presenta el caso de la Federación Española de Fibrosis Quística. Se trata de una entidad sin ánimo de lucro que agrupa a más de 4000 socios y socias a través de las quince asociaciones de Fibrosis Quística presentes en las comunidades autónomas (Federación Española de Fibrosis Quística, 2020). Esta organización tiene como Misión agrupar a todas las asociaciones de Fibrosis Quística para juntas luchar por mejorar la calidad de vida de las personas con Fibrosis Quística y sus familias (FEFQ, 2021). Se encuentra fuertemente comprometida con la calidad, por lo que la medición continua forma parte de su forma de trabajo. Tras realizar un diagnóstico sobre su fortalecimiento asociativo, concluía que la gestión con calidad liderada desde el Trabajo Social se erigía como una herramienta fundamental para fortalecer y equiparar su movimiento asociativo en el territorio nacional, así como la importancia de disponer de un sistema de indicadores (Esteban Romani y Botija, 2020)

Para atender a estas áreas de mejora, la Federación Española de Fibrosis Quística se marca como estrategia de transformación social la creación de un cuadro de mando integral consensuado de indicadores sociales para medir su intervención en todo el territorio, generar transparencia y adoptar las mejoras necesarias. La herramienta del Cuadro de Mando Integral tiene una larga trayectoria en el mundo empresarial (Murillo 2020), pero además puede resultar una herramienta de medición útil para el Tercer Sector (Moxham 2014). El Cuadro de Mando Integral es una herramienta creada por Kaplan y Norton (1992) que surgió para contribuir a la medición de la actividad y los resultados de una organización. Estos autores, consideraron que los resultados, no se podían medir ateniéndose exclusivamente a los valores financieros. Por lo que empezaron sus investigaciones con empresas, hasta que dieron lugar al Cuadro de Mando Integral. Se trata de una herramienta de gestión que permite interrelacionar objetivos, indicadores, metas e iniciativas con la visión de la empresa y su estrategia (Niven, 2003). Estos autores, delimitan cuatro perspectivas a considerar: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva del aprendizaje y la perspectiva del proceso interno. En cualquier caso, se busca que esta herramienta favorezca la consecución de la estrategia y la medición de resultados. González Cañadas (2008), considera que el éxito de la gestión de las entidades sin ánimo de lucro no puede medirse por la cuenta de los resultados financieros igual que las empresas, por lo que conviene además integrar otros criterios para la medición que tengan presente la satisfacción de las necesidades de sus personas usuarias. Cabe resaltar que la medición a través de herramientas de gestión como es el Cuadro de Mando en entidades no lucrativas, apenas se ha desarrollado en la práctica. Es por ello, que se consideraba oportuno introducirla en la Federación Española de Fibrosis Quística dadas sus potencialidades. Además, esta cuestión entraña una complejidad añadida en todo lo referente a la aplicación de la herramienta, ya que no se trata de un recurso universal, sino que debe ajustarse y diseñarse en función del contexto organizativo. Partiendo de la base de que aquello que no se conoce, no se utiliza; y desde el convencimiento de que han de ser los propios actores sociales, los protagonistas de sus procesos de cambio, la Federación ha buscado el desarrollo de la herramienta desde una metodología participativa y de consenso.

En este trabajo, se procede a describir el proceso de elaboración e implementación del cuadro de mando que se ha desarrollado en la Federación de Fibrosis Quística de España, como un ejemplo de buena práctica que puede inspirar a otras entidades del Tercer Sector de la Acción Social.

## 2. Metodología

La Federación Española de Fibrosis Quística es una entidad perteneciente al Tercer Sector de Acción Social que tiene como Misión agrupar a las asociaciones de Fibrosis Quística del territorio nacional y juntas luchar por mejorar la calidad de vida de las personas que padecen esta enfermedad y sus familias. Derivado de un análisis DAFO del movimiento asociativo, se despliega el *Plan Estratégico (2018-2021)* que consta de cinco ejes, siendo uno ellos el de “Unidad del movimiento asociativo: Excelencia y buenas prácticas”. Este eje plantea dos líneas de actuación básicas: Empoderar a las asociaciones en todos los territorios y mejorar la gestión y satisfacción de las mismas con el objetivo prioritario de “avanzar en la gestión de calidad y en la ética asociativa en todas las asociaciones que componen la FEFQ” (p.26).

Esta investigación pretende promover la transformación de la organización a través de los datos. Para ello, establece como objetivo general diseñar y divulgar un Cuadro de Mando Integral para el movimiento asociativo de Fibrosis Quística.

Para conseguirlo, se inició un proceso de investigación mediante la metodología de investigación acción participativa para la creación de un Cuadro de Mando Integral. Se considera que desde este enfoque, las entidades implicadas son al mismo tiempo objeto de estudio y agentes activos de cambio, de ahí que el papel del consenso y la inclusión de las partes interesadas sea un aspecto esencial en la adhesión a las cuestiones planteadas (Hammersley 2005). De esta manera, se buscaba lograr una mayor implicación en el proceso tanto durante las fases de investigación, como en posteriores etapas.

La técnica de consenso que se ha utilizado para la elaboración del cuadro de mando en esta ocasión, ha sido el denominado método Delphi. Puede definirse como un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal. El mismo resulta efectivo para que un grupo de individuos pueda tratar un tema complejo (Varela et al 2012; Cabero 2014). Supone la elección de un conjunto de personas expertas a las que se les cuestiona su opinión sobre algún tema con el objeto de obtener consenso. Esta técnica que se ha aplicado desde los años sesenta, se ha aplicado a diversas temáticas para alcanzar la validación de un instrumento o información (Castilla, Ruiz Rodríguez y Delgado, 2020). Para lograrlo, se realizan sucesivas rondas anónimas a través de cuestionarios cíclicos. Según estudios previos, con dos rondas es suficiente evitando así el abandono de los expertos en rondas más sucesivas (Cabero 2014; George y Trujillo 2018).

El proyecto se ha desarrollado en cuatro fases a lo largo del año 2020-2021, según se evidencia en la siguiente figura:

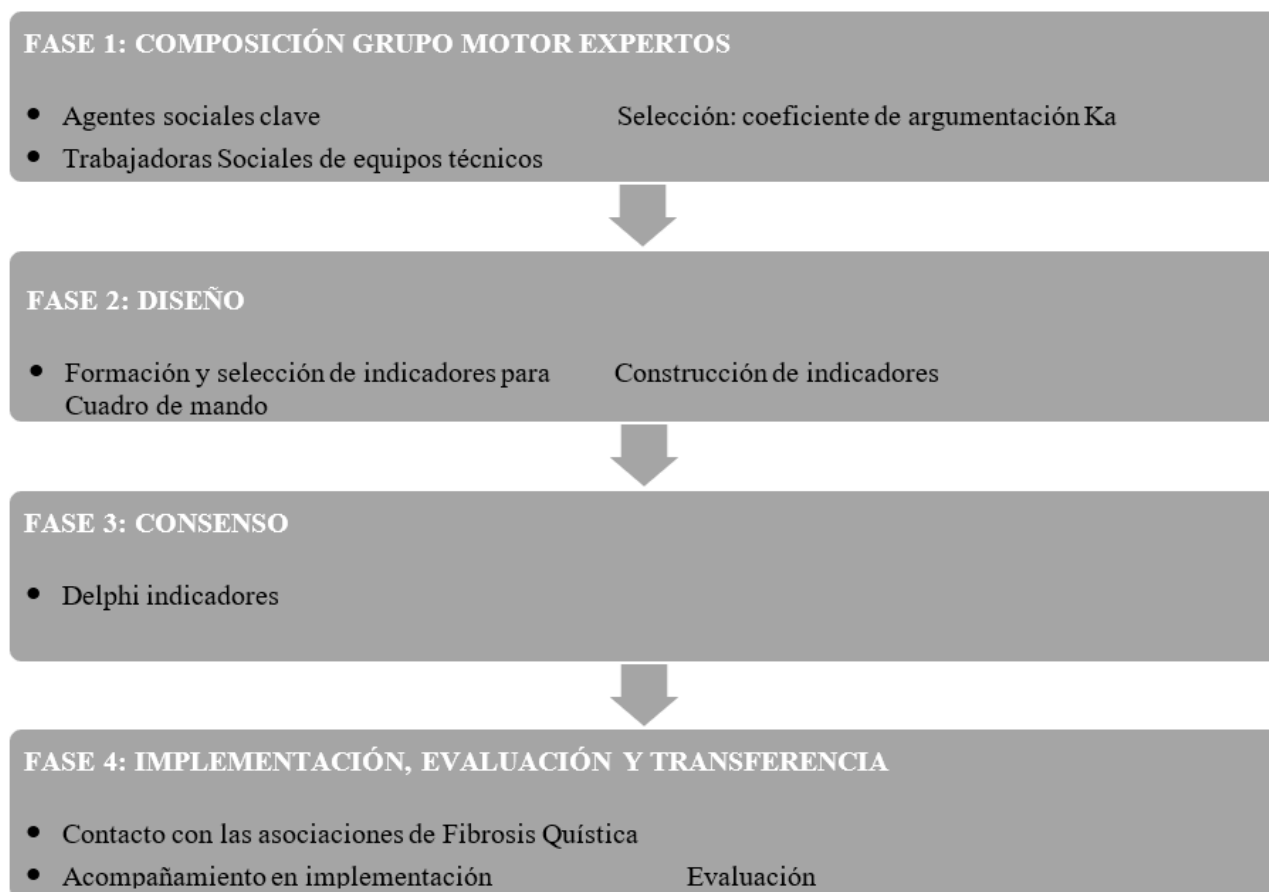


Figura. 1. Fases del proyecto en Federación Española de Fibrosis Quística. Elaboración propia.

Se describe a continuación el proceso seguido para llegar a la implementación del cuadro de mando. Para ello se irán detallando cada una de las fases:

### Fase 1. Composición Grupo Motor-Expertos

Respecto al número de expertos, las fuentes bibliográficas indican que se puede llevar a cabo esta técnica contando de siete a treinta personas (George y Trujillo 2018; Montero y León 2005). El consenso se obtiene por un procedimiento matemático de agregación de juicios individuales (Guerrero y Yépez 2015). En particular, se ha contado con catorce técnicos de las asociaciones de Fibrosis Quística, que posteriormente serían susceptibles de asumir el cuadro de mando de indicadores resultantes.

Para la selección del grupo de expertos, se utilizó el coeficiente de argumentación Ka (Cabero y Barroso 2013), que evalúa los criterios básicos a partir de una suma de valores ponderada determinada Ad hoc para este caso. Se tuvo en cuenta la formación específica en gestión, la experiencia en gestión de calidad y la relación profesional con la intervención social.

Tabla. 1. Ponderación de factores según coeficiente de argumentación Ka.

	Bajo	Medio	Alto
Formación específica en indicadores	0,05	0, 1	0,2
Experiencia en gestión de calidad	0,1	0,2	0,3
Desempeño profesional	0,3	0,4	0,5

Fuente: Elaboración propia.

## Fase 2. Fase diseño

Una vez constituido el grupo motor, se ofrece una formación de 8 horas sobre la gestión de indicadores y cuadro de mando. La formación a profesionales de la intervención se ha evidenciado como un aumento de la calidad en las futuras acciones.

En paralelo a la formación específica de los profesionales, se construyen los diferentes bloques integrados por los indicadores del cuadro de mando que se pretenden evaluar. Esta primera batería de indicadores se obtuvo atendiendo a técnicas cualitativas de revisión bibliográfica, documental y sistematización de la práctica profesional.

## Fase 3. Fase consenso

Utilizando el método Delphi, se envía a cada persona experta, un cuestionario para cada indicador planteado en la fase anterior. En esta encuesta se evalúa a través de la escala Likert siendo 1 valor más bajo y 4 más alto los siguientes aspectos de cada indicador: Transparencia, economía, fiabilidad y precisión, definidos en la tabla 2.

Tabla. 2. Criterios de evaluación de indicadores.

1. Mide una actividad importante y clave	Transcendencia
2. Está directamente relacionado con el objetivo de esa actividad	Transcendencia
3. Aporta información que se puede transformar en conocimiento o nos ayuda a tomar una decisión	Transcendencia
4. El beneficio de su uso es mayor que la inversión en su obtención	Economía
5. Es comparable en el tiempo	Fiabilidad
6. Tiene asociado un estándar de forma clara	Precisión
7. Está correctamente redactado y tiene una sola interpretación	Precisión

Fuente: Elaboración propia.

Además de la escala Likert cada indicador puede ser valorado de manera cualitativa con su propio apartado de observaciones.

En el caso que aquí se presenta, se ancló el proceso con tres rondas. Se establecen como criterios decisivos los siguientes: En la primera y segunda ronda un indicador debía alcanzar un consenso de inclusión mayor del 80% entre los valores 4 y 5. En la tercera ronda, se hace una pregunta dicotómica: Acepta la inclusión del indicador/ no acepta la inclusión del indicador. Para ser aceptado en el cuadro de mando finalmente ha de puntuar un acepta igual al 100% de consenso.

#### Fase 4. Implantación y transferencia de resultados

Una vez generada la herramienta, en esta fase se establece contacto con las asociaciones de Fibrosis Quística que forman parte de la FEFQ (son quince, una en cada comunidad autónoma). Se presenta la herramienta y se ofrece un acompañamiento para la implantación. Se considera que la divulgación de información a los grupos de interés es un ejercicio de transparencia que aporta un valor añadido a la organización (Magureri, Corral y Elechiguerra, 2019).

En los indicadores resultantes se contempló la perspectiva de género, especialmente en los relativos a participación y adecuación de la demanda, con el objeto de comprobar que la actuación de la entidad está desarrollando servicios y ofreciendo soluciones que atienden necesidades específicas que podrían ser diferentes por cuestión de género. Además, se tuvo muy en cuenta las cuestiones que están presentes en la actualidad en cuanto a exigencias del tercer sector para mostrar su transparencia y buen gobierno y la Agenda 2030.

### 3. Resultados

El proceso de investigación participativa, que se ha llevado a cabo en la Federación Española de Fibrosis Quística, ha traído consigo los siguientes resultados:

#### Fase 1. Composición grupo motor

Se ha procedido a seleccionar a los expertos participantes teniendo como resultado la creación de un grupo motor. Todas las valoraciones de las personas expertas tuvieron un K superior a 0,8 tal y como se puede comprobar en la tabla 3 por lo que se admitieron todas. Esta cifra es el nivel crítico recomendado según Cabero y Barroso (2013): “aquellos expertos analizados que obtengan valores inferiores a 0,8 no son contemplados, y por tanto, rechazados” (p.30).

Tabla. 3. Determinación de Coeficiente de competencia de expertos.

Experto.	Género	Formación	Experiencia	Ocupación	Ka	Valoración
E1	M	A	A	A	1	Alta
E2	M	A	M	A	0,9	Alta
E3	M	A	A	A	1	Alta
E4	M	A	A	M	0,9	Alta
E5	M	A	A	A	1	Alta
E6	M	A	A	A	1	Alta
E7	M	A	B	A	0,8	Media
E8	H	A	A	A	1	Alta
E9	M	M	A	A	0,9	Alta
E10	M	A	B	A	0,8	Alta
E11	M	A	B	A	0,8	Alta
E12	M	A	A	A	1	Alta
E13	M	A	M	A	0,9	Alta
E14	M	A	A	A	1	Alta

Fuente: Elaboración propia.

## Fase 2. Diseño

Se ha obtenido una primera batería que muestra los factores clave para el grupo motor, entendiendo que podrían aportar al logro de la misión y visión de las entidades, tal y como se muestra a continuación (Tabla 4):

- Sostenibilidad económica
- Satisfacción de las personas en los servicios
- Equipo humano de la entidad
- Eficacia de los programas de atención en los tratamientos de fisioterapia respiratoria, nutrición, ejercicio físico, atención psicosocial
- Transparencia y el buen gobierno
- Comunicación interna y externa
- Sensibilización social.

Tabla. 4. Resultados factores clave sometidos a medición

Factor clave de éxito	¿Por qué es un factor clave de éxito, a qué objetivo responde?	Aspectos a medir
Sostenibilidad económica	Es un proceso estratégico en todo el colectivo de asociaciones, ya que está directamente relacionado con la supervivencia. Se persigue ser sostenibles, eficaces y eficientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño</li> <li>• Diversificación de ingresos</li> <li>• coherencia presupuestaria</li> <li>• resultados económicos</li> </ul>
Satisfacción personas usuarias, participación y bienestar social	Directamente relacionado con la misión y con el apartado detección de necesidades es imprescindible comprobar que se está midiendo el impacto de la actividad en las personas y la percepción que tienen de la misma, así como la adecuación de la demanda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de vida</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Participación</li> <li>• Bienestar psicosocial, emocional</li> </ul>
Equipo humano	Bloque relacionado con los recursos humanos implicados en que se cumpla la misión visión y objetivos. Se persigue que sean eficaces, eficientes y que tengan un alto nivel de satisfacción laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento</li> <li>• Satisfacción</li> </ul>
Programas/Atención directa. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención en tratamientos: Fisioterapia, nutrición, ejercicio físico</li> <li>• Atención social</li> <li>• Atención psicológica</li> </ul>	Selección de indicadores específicos para revisar los servicios clave de atención directa. Se persigue que respondan a las necesidades y expectativas de las personas usuarias y se evalúe su desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño</li> <li>• Satisfacción</li> </ul>
Bloque de transparencia y buen gobierno	Selección de indicadores básicos referentes al sistema de gestión de calidad de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia</li> <li>• Certificaciones externas</li> </ul>
Comunicación y sensibilización	Área identificada clave dentro del mapa de procesos de las entidades. Se persigue medir el impacto divulgativo en la comunidad y la utilización de los medios de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción</li> <li>• Desempeño</li> <li>• Impacto en sociedad de acciones</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.



### Fase 3. Consenso

A medida que se ha ido avanzando en las rondas, se ha ido alcanzando el grado de consenso exigido, siguiendo el criterio descrito de consenso. A modo de ejemplo, puede verse la figura 2:

ENUNCIADO	Fuente de verificación	Meta/Estándar de calidad	Periodo de medición aconsejado	Puntuación Delphy		N:11
				Criterio	%acuerdo	
SU 1.2. % de personas usuarias que volverían a hacer uso del servicio y/o recomendarían el servicio.	Cuestionario	80%	semestral	1	81%	Resultado: 97% pasa de ronda
				2	100%	
				3	100%	
				4	100%	
				5	100%	
				6	100%	
				7	100%	
Observaciones:						

Figura. 2. Análisis de indicador para pase de ronda. Elaboración propia.

Este trabajo permitió pasar de los 75 indicadores de los que se partía inicialmente, hasta alcanzar 36 indicadores finales tras concluirse las tres rondas de consenso (Figura 3). Los 36 indicadores miden aspectos internos como externos relacionados con: Sostenibilidad económica, social y medioambiental, satisfacción personas: usuarias y trabajadoras, imagen y comunicación, atención de los servicios, transparencia y buen gobierno.

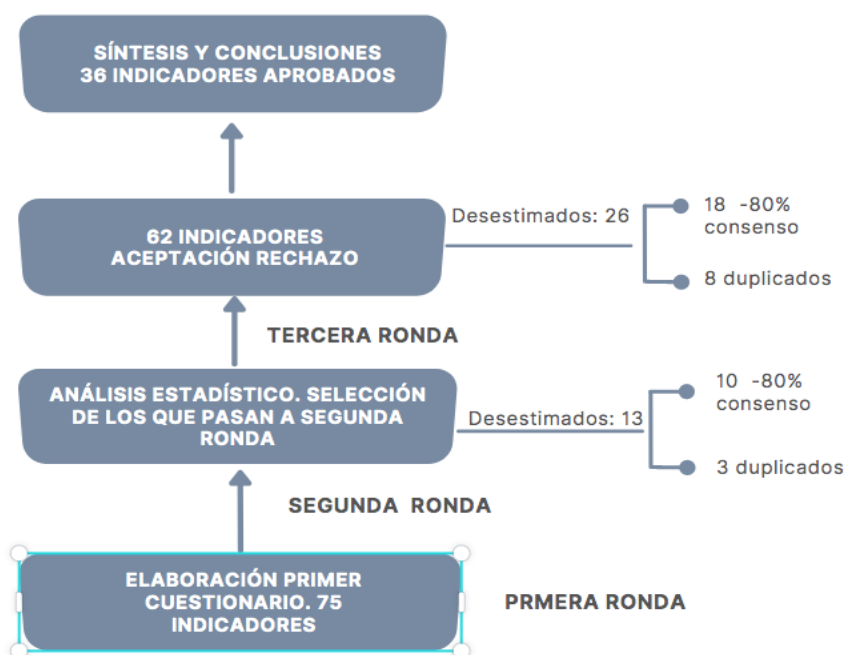


Figura. 3. Diagrama desarrollo Método Delphi. Elaboración propia.

En el factor clave de satisfacción y bienestar general se consensuan 6 indicadores, en programas y atención directa 11 indicadores, en sostenibilidad económica 4, en sensibilización y comunicación 3 indicadores, en el bloque que responde a la transparencia y buen gobierno finalmente quedan 2 indicadores y en que valora los resultados del equipo humano de la entidad 6 indicadores.

#### Fase 4. Implantación y transferencia de resultados

El proceso de transferencia ha permitido dar a conocer la herramienta de cuadro de mando resultante del proceso. Se muestra en la figura 4 un ejemplo del tipo de indicadores resultante, con el desglose de los mismos:

INDICADORES DE RESULTADOS					
Tipo	Indicador	Fuente de información	Estándar calidad	¿A que responde?	Periodo medición
Satisfacción	-Grado de utilidad de servicio	Encuestas de satisfacción	80% puntúe mínimo 4 sobre 5	Adecuación de las actividades a las expectativas de las usuarias y a la aplicación práctica	Semestral
	-% de personas satisfechas o muy satisfechas con los servicios recibidos				
Participación	-n° de personas participantes en la actividad/servicio (disgregadas por sexo) promovido por la entidad/n° de personas (disgregadas por sexo) susceptibles de participar	Registro de participación	60%-100%	Valorar ajuste oferta demanda	Semestral
INDICADORES DE REALIZACIÓN					
De demanda	-n° de demandas atendidas (disgregadas por sexo)/n° de de demandas recibidas (disgregadas por sexo) x 100	Registro demandas disgregado por sexo	90%-100%	Valorar la capacidad de respuesta de la entidad	Trimestral
De oferta	N° de servicios ofrecidos por la asociación que atienden a las diferentes áreas del bienestar	Memoria de actividades de la entidad	Mínimo 3 servicios relacionados con: psicología, social, tratamiento	Verificar la oferta de servicio interdisciplinar para el tratamiento integral de la necesidad	Trimestral

<b>INDICADORES ECONÓMICOS</b>					
Sostenibilidad	% de ingresos recibidos por subvenciones públicas anualmente en relación con el presupuesto anual de la entidad	Liquidación de resultados aprobado por el máximo órgano de gobierno.	Entre el 20% y el 50%	Velar porque la entidad cumpla los criterios de sostenibilidad y supervivencia	semestral
	Grado de cumplimiento de ingresos y gastos por proyecto según presupuesto	Hoja presupuestaria de seguimiento de proyectos	Entre el 90% y el 100%	Velar porque la entidad cumpla los criterios de eficacia, sostenibilidad y supervivencia	trimestral
<b>INDICADORES DE IMPACTO</b>					
Efectos directos de programas	% de dudas resueltas por el profesional de fisioterapia	Encuesta	90%-100%	Valorar calidad del servicio	anual
	% de personas que han mantenido o aumentado sus sesiones de tratamiento de manera autónoma	Encuesta	80%-100%	Valorar cumplimiento de objetivo de programa (adherencia al tratamiento)	trimestral
<b>INDICADORES DE TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO</b>					
Externo	Poseer una certificación externa en un sistema de gestión de calidad, y/o un certificado de transparencia y buen gobierno de la plataforma del Tercer Sector	Certificado externo	1	Asegurar la transparencia, buen gobierno de la entidad	Anual
Interno	% de comunicaciones de la entidad que pasan el Checklist de información inclusiva, documentada y veraz	Certificado interno	Entre el 90%-100%	Velar por la imagen del colectivo	Anual

Figura. 4. Algunos indicadores de cuadro de mando para la FEFQ. Elaboración propia.

#### 4. Discusión

Tradicionalmente en el sector social existe una tendencia a huir de todo lo que suene a gestión, de aquello que se aleje de la intervención directa. Incluso, durante muchos años su enfoque voluntario les ha eximido de la obligación de informar acerca de su situación económica- financiera (Corral, Maguregui y Elechiguerra, 2015). A esta circunstancia se le ha unido la dificultad que muchas entidades presentan para la recogida y la medición de datos sobre su situación. Ahora bien, siguiendo el posicionamiento de Mora et al. (2016), para conseguir el objetivo de una acción social que sea transformadora, transparente y eficaz, se debe desarrollar un sistema de gestión del impacto que tenga en cuenta indicadores relacionados con el entorno interno y externo: económicos, sociales, políticos, medioambientales. Esto es, cualquier entidad no lucrativa que desarrolle programas y servicios tendrá que conocer si está avanzando o no en el sentido adecuado. Para lograr dicho conocimiento, será imprescindible que la organización sea capaz de conocer y aplicar herramientas de gestión de la calidad que contribuyan a medir la efectividad de dichos servicios y posibiliten la mejora continua (Corral et al., 2015). Sobre todo ante un contexto tan desolador como el que se prevee tras la pandemia que ha agravado las necesidades sociales (Foessa, 2022) y por ende, las demandas de atención. Se trata de una crisis económica y social sin precedentes (Calviño, 2020) que precisa de respuestas ágiles y eficaces por parte del entramado social.

Los resultados de este trabajo muestran que el Cuadro de Mando Integral puede ser una herramienta útil y eficaz para las entidades no lucrativas, debido a su conexión con la planificación estratégica. En otros estudios que aplican el cuadro de mando en organizaciones del bienestar en Corea, se ha constatado sus potencialidades para la gestión del rendimiento y la estrategia de la entidad, sus aportes al aprendizaje y como herramienta para monitorear el funcionamiento de las organizaciones y sus objetivos (배용준, 2018)

Esta herramienta desarrollada por Kaplan y Norton (1992), se basa en un modelo de planificación y control. Su principal potencialidad radica en que permite conectar aquellos factores que pueden contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos, con sus correspondientes indicadores (Retolaza et al. 2012). Por consiguiente, permite establecer correlaciones entre ambos, facilitado así el seguimiento y control. Estos autores, refuerzan los aspectos positivos que proporciona esta herramienta de gestión, especialmente para las entidades no lucrativas, ya que junto a los indicadores financieros se incorporan otros más vinculados al desarrollo de los servicios, la identificación de intereses de los stakeholders o incluso en relación a la implicación de la organización. En otro orden de ideas, resulta que el cuadro de mando también contribuye a la rendición de cuentas y transparencia, indispensable hoy en día. En esta línea, Murillo (2020) apunta que aplicada la herramienta a las entidades sociales, posibilita la tarea comunicativa, aportando valor a los datos. Ya existen revisiones sistemáticas de la herramienta de cuadro de mando para el Tercer Sector (Moxham, 2014) que concluyen que es una buena herramienta, aunque proceda de la industria. También se han encontrado contribuciones del Cuadro de Mando Integral en el ámbito sanitario. Sirva como ejemplo, la revisión sistemática de Amer, Hammoud, Khatatbeh, Lohner, Boncz, y Endrei (2022) donde ponen en valor las ventajas que la herramienta ofrece en cuanto a rendimiento y satisfacción del paciente.

Bisbe y Barrubés (2012), añaden la necesidad de adaptar el instrumento del cuadro de mando a la realidad particular de cada sector y de cada organización. Esta posibilidad, posibilita que la herramienta se configure como “un traje a medida” dependiendo del sector de intervención y de la misión de la entidad. Para hacer este proceso, se deben utilizar herramientas de consenso que impliquen al mayor número posible de personas implicadas en los procesos. Una de estas herramientas de consenso que ha demostrado ser de gran eficacia y utilidad en este trabajo es el Método Delphi, tanto por su carácter científico (Bach-Montersen y Montgomery, 2018) como por su afinidad en los valores intrínsecos de la intervención sociosanitaria relacionados con implicar a la propia persona en sus propios procesos.

Otro aspecto a destacar en conclusiones que se ha considerado facilitador para el éxito del proceso ha sido el relacionado con la capacitación de las personas implicadas en el Grupo Motor. Esta conclusión coincide con un trabajo de características similares al que nos ocupa en el que se pretendía desarrollar un instrumento para la gestión del impacto social en entidades de acción social que tenían como Misión fomentar el empleo inclusivo, y para el que se adaptó un Cuadro de Mando Integral, se llegó a la siguiente conclusión:

A pesar de la generalizada aceptación del modelo, el panorama que se vislumbra para la implementación de este tipo de herramientas es complejo. La limitación de recursos y capacidades internas de las organizaciones, representan el mayor obstáculo para internalizar una cultura de seguimiento y control que optimice la toma de decisiones. (Murillo, 2020: 180).

En este trabajo se ha visto que uno de los indicadores resultantes de carácter cuantitativo está relacionado con el número de apariciones en medios de comunicación, respondiendo a la finalidad de dar visibilidad al colectivo y sus acciones en los medios de comunicación. La meta esperada es el aumento de un 10% de apariciones en los medios con respecto al año anterior de manera lineal y ascendente en el tiempo. Tal y como reflexionan Herranz y García (2021), no solo conviene disponer de indicadores para la evaluación y medición del grado de avance en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, sino además expresan que hay que

visibilizarlos y comunicarlos para que lleguen a valorarse como una opción decisiva en la elección de productos y servicios sostenible para los ciudadanos (Silos et al., 2018).

En este contexto, el papel de las organizaciones de la economía social se torna más relevante por su propia naturaleza y por sus valores que entroncan desde hace mucho tiempo con el desarrollo sostenible, la responsabilidad social y el enfoque en la persona. Su filosofía se sostiene sobre el equilibrio de la perspectiva económica y social, unos pilares sobre los que se cimienta la Agenda 2030 y los ODS. Además, las organizaciones de economía social, por su propia naturaleza, tienen una raíz más comunicacional que el resto de las empresas e instituciones. Aspectos que por su parte, reflejan los valores de la profesión del Trabajo Social.

Durante todo el trabajo de investigación se ha tratado de incardinar la figura del Trabajo Social como una figura relevante en todo el proceso. Tanto en el diseño de la investigación como en la ejecución de la misma. Este tipo de trabajos demuestran y coinciden con autoras como Barranco (2011) que afirma que la intervención en Trabajo Social también pasa por adoptar roles que favorezcan la gestión de calidad integrada en las entidades para las que se trabaja ya que, por un lado, posee competencias para acompañar y promover la participación en este tipo de acciones, y por otro, impregnar a la acción social de este tipo de prácticas es otra forma de legitimar y avanzar en las intervenciones.

## 5. Conclusiones

La investigación participativa que se ha desarrollado ha permitido cumplir el objetivo de describir cómo se ha desarrollado el diseñar y divulgar un Cuadro de Mando Integral para el movimiento asociativo de Fibrosis Quística. Esta herramienta, elaborada a través del método Delphi, ha favorecido el consenso y la participación, posibilitando la medición del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada una de las entidades que forman parte de la Federación Española de Fibrosis Quística en España. La elaboración del mismo, ha sido un proceso complejo, especialmente ante la ausencia de referencias de utilización de la herramienta en el sector y el tiempo que requiere tanto la elaboración como la implantación de la herramienta en el movimiento asociativo. La movilización e implicación de los expertos ha sido un punto fuerte que ha posibilitado delimitar indicadores, estándares e instrumentos de medición para poder utilizarlos en la práctica diaria de la entidad.

Este avance sólo es posible desde un compromiso firme por la calidad, que permita aprender de los resultados y que tome la medición como parte fundamental de sus procesos de funcionamiento y transformación. El hecho de gestionar con calidad y transparencia supone incorporar unos procesos de medición y evaluación sistematizados y poder generar conocimientos y aprendizajes. Si bien la evaluación es inherente al desarrollo de programas y proyectos sociales, herramientas como el Cuadro de Mando Integral que proponemos va a permitir optimizar estos procesos y hacerlos más objetivos, tanto en lo relacionado a la eficacia, como en lo relacionado a la visibilización y transparencia. Sobre todo, cuando esta herramienta se establezca para toda la organización y sea impulsada desde su interior como un apoyo para la transformación social y la innovación. Se considera que cuando los datos están en un contexto determinado, se transforman en información, y si esta información se combina con habilidades de análisis y experiencia, se transformará en conocimiento. Y el conocimiento al someterlo a una toma de decisiones de cómo, cuándo y para qué utilizarlo se transformará en sabiduría e innovación (Anand y Singh, 2011)

En el proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral en entidades del Tercer Sector de Acción Social, se precisa la capacitación de las personas profesionales. En cualquier caso, se considera que la figura del Trabajo Social, constituye un perfil adecuado de partida para liderar estos procesos. Como conclusión, puede afirmarse que los datos, bien obtenidos y bien estudiados, son una herramienta que puede contribuir a la transformación de la sociedad.

## 6. Referencias bibliográficas

- Anand, Apurva. y MD Singh (2011) Understanding Knowledge Management: a literatura review. *International Journal of Engineering Science and Technology* (IJEST), N° 3(2), pp.926-939
- Bach Mortensen, A. M., Montgomery, P. (2018) Barriers and facilitators to implementing evidence-based interventions among third sector organisations: a systematic review. *Implementación Science*, N° 113, pp. 1- 19. <http://dx.doi.org/10.1186/s13012-018-0789-7>.
- Barranco, C. (2011) Buenas prácticas de calidad y Trabajo Social. *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, N° 18, pp. 57-74. DOI: 10.14198/ALTERN2011.18.03.
- Barriga, L. (2000) Calidad en los Servicios Sociales: reflexiones sobre la Calidez. *Servicios Sociales y Política Social*, N° 49, pp. 31-62.

- Bisbe, J. y Barrubés, J. (2012) El Cuadro de Mando Integral como instrumento para evaluación y el seguimiento de la estrategia en organizaciones sanitarias. *Revista Española de Cardiología*, N° 65 (10), pp. 919-927. <http://dx.doi.org/10.1016/j.recesp.2012.05.014>.
- Cabero, J y Barroso, J (2013) La utilización del juicio de experto para la evaluación de TIC: El coeficiente de la competencia experta. *Bordón. Revista de pedagogía*. N° 65 (2), pp. 25-38. <http://dx.doi.org/10.13042/brp.2013.65202>.
- Calviño Santamaría, C. (2020) Las medidas de política económica en el contexto de la Covid-19. *Economistas*, N° 170, pp. 8-15.
- Castilla-Polo, F.; Ruiz-Rodríguez, M.C.; Delgado-Marfil, C. (2020) La técnica Delphi para la validación de escalas de medida: las variables innovación y reputación dentro de almazaras cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 136, e71852. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.71852>.
- Chaves, R. y Monzón, J.L. (2018) La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 93, pp. 5-50, <http://dx.doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.12901>.
- Club Excelencia En Gestión (2019) *Modelo EFQM 2020*. <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/modelo-efqm>.
- Corral Lage, J., Maguregui Urionabarrenechea, M. L. y Elechiguerra Arrizabalaga, C. (2015) Gestión de los costes de calidad en los servicios sociales: un reto para las entidades no lucrativas del País Vasco. *Zerbitzuan*, N° 59, pp. 175-192. <http://dx.doi.org/10.5569/1134-7147.59.11>.
- Ebrahim, A. (2020) *Midiendo el cambio social*. Barcelona: Deusto.
- Esteban Romani, L. y Botija Yagüe M. (2020) Gestión de calidad en asociaciones de pacientes. Diagnóstico en la Federación Española de Fibrosis Quística. *Trabajo Social Global-Global Social Work*, N° 19, pp. 201-223. <http://dx.doi.org/10.30827/tsg-gsw.v10i19.14097>.
- Amer, F., Hammoud, S., Khatatbeh, H., Lohner, S., Boncz, I., y Endrei, D. (2022) The deployment of balanced scorecard in health care organizations: is it beneficial? A systematic review. *BMC Health Services Research*, 22, 65. doi: 10.1186/s12913-021-07452-7.
- Federación Española De Fibrosis Quística (2022) *Qué es la Federación*. <https://fibrosisquistica.org/federacion-espanola-de-fibrosis-quistica/>.
- Federación Española De Fibrosis Quística. (2018) *Plan Estratégico 2018-2021*. <https://fibrosisquistica.org/la-federacion-presenta-su-plan-estrategico-2018-2021/>.
- Gobierno De España (2022) *Objetivos de Desarrollo Sostenibles*. <https://www.agenda2030.gob.es/objetivos/home.htm>
- González Quintana, M. J. y Cañadas Molina, E. (2008) Los indicadores de gestión y el Cuadro de Mando en las entidades no lucrativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 63, pp. 227-252. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17412307009>.
- GRI, Pacto Global De Las Naciones Unidas y WBCSD (2016) *La guía para la acción empresarial en los ODS*. [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG\\_Compass\\_Spanish-one-pager-view.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf).
- Hammersley, M. (2005) Is the Evidence-Based Practice Movement Doing More Good than Harm? Reflections on Iain Chalmers' Case for Research-Based Policy Making and Practice. *Journal of Research, Debate and Practice*, N° 1, pp. 85-100. <http://dx.doi.org/10.1332/1744264052703203>.
- Herranz De La Casa, J. M. y García Caballero, S. (2021) La comunicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las organizaciones de la Economía Social. *CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 101, pp. 165- 191. <http://dx.doi.org/10.7203/CIRIEC-E.101.18393>.
- Juaneda Ayensa, E., González Menorca, L. y Marcuello Servós, C. (2013) El reto de la calidad para el Tercer Sector Social. Análisis de casos de implantación del modelo EFQM, *Cuadernos de Gestión*, N° 13(2), pp. 111 – 126. <http://dx.doi.org/10.5295/cdg.110285ea>.
- Maguregui Urionabarrenechea, M. L., Corral Lage, J., y Elechiguerra Arrizabalaga, C. (2019) La identificación de los grupos de interés de las entidades sin fines de lucro en la emisión de información transparente. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 131, pp. 65-85. <https://doi.org/10.5209/REVE.62814>.
- Morales Aguilera, P. (2015) Ética en Trabajo Social: una propuesta de indicadores. *Cuadernos De Trabajo Social*, N° 28 (1), pp. 39-48. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_CUTS.2015.v28.n1.43292](http://dx.doi.org/10.5209/rev_CUTS.2015.v28.n1.43292).
- Morales, J. y López, M. (1993) Bases para la construcción de un Sistema De Indicadores Sociales de Estereotipia de Género. *Psicothema*, N° 5, pp. 123-132.
- Mora, P., García, M., y Morquillas, J. (2016) Hacia un modelo de gestión de las organizaciones no lucrativas orientado a la excelencia. *Búsqueda*, N° 17 (3). <https://recercat.cat/handle/2072/363380>.
- Moxham, C. (2014) Understanding third sector performance measurement system design: a literature review, *International Journal of Productivity and Performance Management*, N° 63 (6), pp. 704-726. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-08-2013-0143>.
- Murillo Pérez, L.M. (2022) ¿Cómo genera valor el emprendimiento social de inclusión socio-laboral? Propuesta metodológica para la identificación y análisis de buenas prácticas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 140, e78927. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.78927>.

- Murillo Pérez, L. M. (2020) Cuadro de Mando Integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº. 98, pp.153-188. <http://dx.doi.org/10.7203/CIRIEC-E.98.13368>.
- Niven, P. R. (2007) *El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Maximizar los resultados*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Plataforma de ONG de Acción Social (2021) *Indicadores de transparencia y buen gobierno (versión ONG de acción social)*. <https://www.plataformaong.org/recursos/137/indicadores-de-transparencia-y-buen-gobierno-version-ong-de-accion-social>.
- Plataforma del Tercer Sector (2020) *Diagnóstico de situación del Tercer Sector ante la crisis generada por el Covid-19*. <http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/DIAGNÓSTICO%20SITUACIÓN%20TERCER%20SECTOR%20ANTE%20COVID19.pdf>.
- Retolaza, J. L., Torres Pruñosa, J. y San José, L. (2012) El Cuadro de Mando Integral en las entidades no lucrativas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, Nº 14, pp. 89 –106.
- Siurana, J. C. (2009) *La sociedad ética. Indicadores para evaluar éticamente una sociedad*. Barcelona: Proteus.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. Y Berry, L. (1993) *Calidad Total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- 배용준 (2018) A study on strategic management for social welfare organizations based on the balanced scorecard: a case study of a japan local council of social welfare. *Social Welfare Policy and Practice*, Nº 4 (1), pp. 103-137. <https://www.kci.go.kr/kciportal/ci/sereArticleSearch/ciSereArtiView.kci?sereArticleSearchBean.artiId=ART002522018>.