

Análisis Comparativo de las Recomendaciones para Fortalecer a las Corporaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico: 2000-2010

Evaluación

Capacitación

Rendimiento

NPERCI Publication Series™

No. 5

Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc.

605 Condado Street, Suite 712
San Juan, Puerto Rico 00907

787-550-5964
nperci@nperci.org
www.nperci.org

Flordeliz Serpa, PhD
Lizzette Rojas, PhD

Marzo 2011



NPERCI

Mejorando el Desempeño a través de la EvaluaciónSM

Análisis Comparativo de las Recomendaciones para Fortalecer a las Corporaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico: 2000-2010

Flordeliz Serpa, PhD
Lizzette Rojas, PhD

San Juan, Puerto Rico
Marzo 2011

Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. (NPERCI) es una corporación sin fines de lucro independiente, no partidista, dedicada a optimizar el desempeño, los resultados y el impacto de las instituciones a través de la evaluación.

Copyright 2011 Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. Todos los derechos reservados. Este documento puede ser citado libremente, siempre y cuando se reconozca la autoría de Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. (NPERCI). Este documento no puede ser reproducido, transmitido, almacenado y/o traducido, total o parcialmente, en ninguna forma o circunstancia, o por ningún medio técnico, mecánico y/o electrónico, incluyendo fotocopia, grabación, sistema de recuperación de datos y/o cualquier forma de almacenamiento no descrita o no inventada, vendido o usado con propósitos comerciales sin previa autorización escrita de NPERCI.



Tabla de Contenido

Índice de Tablas	4
Índice de Cuadros	5
Índice de Figuras	6
Resumen Ejecutivo	7
Introducción	12
Propósito del Análisis Comparativo	13
Objetivos del Análisis Comparativo	13
Metodología	14
Resultados del Análisis Comparativo de las Recomendaciones para Fortalecer a las CSFL en Puerto Rico	16
Conclusiones	39
Recomendaciones	41
Estrategias de NPERCI para el Fortalecimiento de las CSFL	45
Bibliografía	56



Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Distribución de Trabajos Analizados por Autor y Año</i>	17
<i>Tabla 2. Distribución de las Recomendaciones por Áreas de Prioridad</i>	31
<i>Tabla 3. Matriz Correlativa de las Estrategias de NPERCI y las Áreas de Prioridad</i>	45
<i>Tabla 4. Servicios de Evaluación de NPERCI</i>	54
<i>Tabla 5. Servicios de Apoyo de NPERCI</i>	55



Índice de Cuadros

<i>Cuadro 1. Recomendaciones-ETI, 2002</i>	19
<i>Cuadro 2. Recomendaciones-USC, 2002</i>	20
<i>Cuadro 3. Recomendaciones-NPERCI, 2004</i>	21
<i>Cuadro 4. Recomendaciones-Oficina del Contralor, 2005</i>	22
<i>Cuadro 5. Recomendaciones-NPERCI, 2006</i>	23
<i>Cuadro 6. Recomendaciones-Grzelak, 2006</i>	24
<i>Cuadro 7. Recomendaciones-ETI, 2007</i>	25
<i>Cuadro 8. Recomendaciones-Gracia, 2010</i>	27
<i>Cuadro 9. Recomendaciones-Morales, 2010</i>	28
<i>Cuadro 10. Recomendaciones-Hernández Vega, 2010</i>	29
<i>Cuadro 11. Artículos Relacionados a las CSFL Publicados en SIJ</i>	47
<i>Cuadro 12. Recuento Cronológico del Foro de Excelencia InstitucionalSM</i>	49



Índice de Figuras



Figura 1. Distribución de las Áreas de Prioridad _____ 38



Resumen Ejecutivo

A finales del año 2010, Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. (NPERCI) se propuso realizar un análisis comparativo de las recomendaciones para fortalecer a las corporaciones sin fines de lucro (CSFL) formuladas y publicadas en varios trabajos relevantes en Puerto Rico durante el periodo del año 2000 hasta el año 2010. Las recomendaciones analizadas estaban directamente relacionadas con la administración de las corporaciones. Para fines de este trabajo, administración se definió como la capacidad de las CSFL para gobernar y dirigir sus operaciones y asegurar el manejo efectivo y eficiente de los recursos institucionales. Esta investigación tuvo como propósito sintetizar las recomendaciones presentadas en los diversos trabajos examinados con el fin de desarrollar una visión integral sobre las prioridades que deben ser trabajadas para adelantar el progreso de las CSFL como sector. El análisis se llevó a cabo durante los meses de enero y febrero de 2011.

La metodología utilizada en esta investigación fue el análisis comparativo. Para realizar el análisis comparativo, se seleccionó una muestra no probabilística por criterios. La muestra estuvo constituida por diez trabajos que cumplieron con los criterios de inclusión. Los criterios de inclusión fueron los siguientes: (1) la temática principal del trabajo era sobre o estaba directamente relacionada con la administración de las corporaciones sin fines de lucro, (2) el trabajo había sido publicado entre enero del año 2000 y diciembre del año 2010 y (3) la publicación del trabajo proveía acceso abierto a su contenido. La muestra de los trabajos contenidos en el análisis fue una heterogénea e incluyó dos trabajos comisionados por fundaciones, dos tesis, una presentación de una universidad, dos



investigaciones independientes, dos artículos publicados en una revista profesional y un folleto informativo producido por una agencia gubernamental.

El análisis se realizó a la luz de los puntos de convergencia de los diferentes trabajos seleccionados. Como parte de la investigación, se realizó un análisis de contenido de las recomendaciones con el propósito de categorizarlas. El análisis de contenido facilitó la identificación de las siguientes áreas de prioridad: (1) Capacitación, Desarrollo y/o Autosuficiencia, (2) Evaluación y/o Medición, (3) Estándares y/o Normas Operacionales, (4) Investigaciones y Publicaciones y (5) Concientización, Promoción y/o Reconocimiento.

Los resultados del análisis comparativo sugieren que se ha alcanzado un consenso importante en la apreciación de las CSFL en Puerto Rico y las recomendaciones para fortalecerlas. Finalmente, se presentan diversas recomendaciones para fortalecer a las CSFL, no sin antes especificar que, para que las mismas se puedan concretar, es imprescindible el compromiso de todos los grupos de actores principales y que el compromiso genuino dicta la identificación e implantación de acciones y procesos específicos que impulsen, viabilicen y hagan sostenibles las estrategias recomendadas. Las recomendaciones de esta investigación son las siguientes:

1. Desarrollar la capacidad de las CSFL como estrategia primordial para trabajar con muchas de las prioridades identificadas a lo largo de la década 2000-2010.
2. Enmarcar las estrategias para capacitar a las CSFL e impulsar su desarrollo en el fortalecimiento institucional. Las estrategias de capacitación deben ser sensitivas a las características de las CSFL para que éstas puedan desarrollar



sus programas, proyectos, procesos y actividades de manera efectiva, eficiente, responsable y transparente.

3. Asegurar que el fortalecimiento de la capacidad de las CSFL sea sensitivo a leyes y mecanismos reguladores y fiscalizadores, estatales y federales, aplicables a las CSFL, así como, a los requisitos del gobierno, las fundaciones y entidades privadas en sus procesos de asignación y fiscalización de fondos.
4. Utilizar los mecanismos que ya están establecidos y operando, modificándolos para mejorarlos y hacerlos más efectivos y eficientes.
5. Desarrollar un plan concreto, con alineación de los objetivos y las estrategias y con acciones específicas, viables y medibles, que estén lógicas y progresivamente ordenadas, y con marcos de tiempo razonables y específicos.
6. Diseñar propuestas dirigidas a potenciar sus recursos, logrando así un progreso sostenible hacia el logro de su misión y servicio a la comunidad, desarrollando su movilidad estratégica y posicionándose como sector.
7. Orquestar operaciones viables y sostenibles, logrando un impacto progresivo en sus clientes y en la comunidad. Las CSFL tienen como función primordial proveer servicios y no pueden postergar ni descuidar su responsabilidad operacional y administrativa. Las CSFL tienen el deber y la obligación de procurar su autosuficiencia.
8. Rescatar el capital voluntario y su función fundamental como propulsor del desarrollo de las CSFL y la autosuficiencia operacional.
9. Establecer y desarrollar colaboraciones bien pensadas, coordinadas, efectivas y eficientes. Históricamente, se ha observado que la colaboración intra e



intersectorial de las CSFL tiende a ser esporádica y de corto plazo. Las CSFL deben procurar unir esfuerzos de manera concertada para proveer más servicios de manera continua.

10. Enmarcar las acciones específicas en un proceso de colaboración interactivo, participativo y transparente; un proceso que sea responsable y rinda cuentas a todas las audiencias y grupos de interés, incluyendo la ciudadanía. Este proceso tiene que estar alineado a la política pública y, de ser necesario, debe facilitar el desarrollo de nuevas políticas y/o la modificación de políticas existentes. Por último, dicho proceso tiene que considerar los recursos necesarios y disponibles para asegurar que su implantación sea responsable, concertada y exitosa.
11. Desarrollar la investigación aplicada, con metodologías refinadas y enmarcadas en diseños y procedimientos válidos y confiables.
12. Fomentar la investigación que contribuya con nuevo conocimiento, mejores prácticas y estrategias innovadoras que fortalezcan a las CSFL, sus operaciones, su imagen y la confianza pública.
13. Facilitar que los cuerpos de gobierno y mecanismos de fiscalización de las CSFL respondan legítimamente a la misión institucional, adoptando medidas de rendición de cuentas y transparencia hacia donantes, recipientes de servicios, agencias reguladoras y la ciudadanía.
14. Apoyar y promover la implantación y/o mejoramiento de procesos de medición de desempeño, rendición de cuentas y transparencia.



15. Promover la adopción de estándares, normas y procedimientos como mecanismo para facilitar y apoyar la administración efectiva, responsable y transparente en las CSFL.
16. Fomentar la integración de la evaluación como parte del sistema de control institucional y como requisito para la asignación de fondos.
17. Fortalecer y/o desarrollar la compilación, almacenamiento, análisis y divulgación de información cualitativa y cuantitativa relevante a las CSFL.
18. Compilar y diseminar las iniciativas legislativas y otras herramientas legales aplicables a las CSFL como estrategia para desarrollar el conocimiento sobre su contenido y los elementos para su cumplimiento y/o aplicación.
19. Desarrollar guías o publicaciones diseñadas para las CSFL sobre mejoramiento administrativo y fiscal, desarrollo de estrategias de medios, reclutamiento y adiestramiento del personal y los voluntarios, diversificación de fondos, desarrollo de la autosuficiencia, fortalecimiento de las juntas directivas, administración, gerencia y planificación estratégica.



Introducción



A finales del año 2010, NPERCI se propuso realizar un análisis comparativo de las recomendaciones para fortalecer a las corporaciones sin fines de lucro (CSFL) formuladas en varios trabajos relevantes publicados en Puerto Rico durante el periodo del año 2000 hasta el año 2010. Las recomendaciones analizadas estaban directamente relacionadas con la administración de las corporaciones. El análisis se realizó a la luz de los puntos de convergencia de los diferentes trabajos seleccionados y se llevó a cabo durante los meses de enero y febrero de 2011.

El presente informe aporta al continuo esfuerzo de NPERCI de contribuir positivamente al fortalecimiento del Tercer Sector. Esperamos que, a través de la diseminación de los resultados de este análisis comparativo, se promueva la toma de decisiones informada y la implantación y utilización de mejores prácticas en las CSFL.



Propósito del Análisis Comparativo



El propósito de este trabajo fue sintetizar las recomendaciones presentadas en los diversos trabajos examinados con el fin de desarrollar una visión integral sobre las prioridades que deben ser trabajadas para adelantar el progreso de las CSFL como sector.

Objetivos del Análisis Comparativo



Partiendo del propósito del análisis comparativo, se formularon los siguientes objetivos:

1. Identificar las recomendaciones para fortalecer a las corporaciones sin fines de lucro relacionadas a la administración formuladas por las diversas fuentes examinadas.
2. Determinar, a través de un análisis de contenido, la correlación existente entre las recomendaciones para fortalecer a las corporaciones sin fines de lucro relacionadas a la administración formuladas por las diversas fuentes examinadas.
3. Categorizar las recomendaciones para fortalecer a las corporaciones sin fines de lucro relacionadas a la administración, basado en los resultados del análisis de contenido.
4. Proveer recomendaciones para futuros cursos de acción.



Metodología

La metodología utilizada en esta investigación fue el análisis comparativo. Es necesario señalar que un análisis comparativo es la comparación, ítem por ítem, de dos o más alternativas, procesos, productos, conjunto de datos, sistemas, etc.¹

Para realizar el análisis comparativo, se seleccionó una muestra no probabilística por criterios. En este tipo de muestreo, se selecciona el objeto porque tiene los atributos que ayudan a alcanzar los objetivos del estudio.² Los criterios de inclusión utilizados en esta investigación fueron los siguientes:

- ⌘ La temática principal del trabajo era sobre o estaba directamente relacionada con la administración de las corporaciones sin fines de lucro.
- ⌘ El trabajo había sido publicado entre enero del año 2000 y diciembre del año 2010.
- ⌘ La publicación del trabajo proveía acceso abierto a su contenido.

Para cumplir con el propósito del análisis, se utilizó como marco de referencia el conjunto de recomendaciones para fortalecer a las CSFL formuladas por varios trabajos relevantes, incluyendo los estudios de necesidades de las CSFL y otros trabajos publicados en Puerto Rico durante la década del 2000 y que estaban directamente relacionadas con la administración de las corporaciones. Cabe señalar que, en términos generales y para fines de este trabajo, la administración se refirió a la capacidad de las CSFL para gobernar y dirigir sus operaciones y asegurar el manejo efectivo y eficiente de los recursos institucionales.

Primero, se identificaron las recomendaciones provistas por las diversas fuentes examinadas. Segundo, se compararon y analizaron dichas recomendaciones. Tercero,



como parte de la investigación, se realizó un análisis de contenido de las recomendaciones para fortalecer a las CSFL formuladas por las diversas fuentes con el propósito de categorizarlas. Definimos análisis de contenido como una metodología de investigación cualitativa que envuelve el análisis sistemático del contenido de una comunicación con el objetivo de categorizarla.³



Resultados del Análisis Comparativo de las Recomendaciones para Fortalecer a las CSFL en Puerto Rico



La muestra estuvo constituida por diez trabajos que cumplieron con los criterios de inclusión. Entre los trabajos incluidos en el análisis figuraron dos comisionados por fundaciones, dos tesis, una presentación de una universidad, dos investigaciones independientes, dos artículos publicados en una revista profesional y un folleto informativo producido por una agencia gubernamental (Tabla 1). La muestra fue una heterogénea, lo que fortaleció la objetividad de la información sometida al análisis.



Tabla 1. Distribución de Trabajos Analizados por Autor y Año

	Trabajo	Autor	Año
1	Estudio de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico, 2002	Estudios Técnicos, Inc.	2002
2	Tendencias actuales del tercer sector- Desafíos y respuestas de las organizaciones sin fines de lucro	Universidad del Sagrado Corazón	2002
3	Estudio de Necesidades de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico	Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc.	2004
4	Organizaciones Sin Fines de Lucro: Uso de la Propiedad y los Fondos Públicos	Oficina del Contralor de Puerto Rico	2005
5	Estudio de Necesidades de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico	Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc.	2006
6	Las organizaciones sin fines de lucro de base de fe y comunitaria en la Diócesis de Arecibo: sus retos y aportaciones al desarrollo de Puerto Rico	Hna. Roberta Grzelak	2006
7	Las Organizaciones Sin Fines de Lucro en 2007: Una Fuerza Económica	Estudios Técnicos, Inc.	2007
8	Estudio Cualitativo del Uso del Ciclo de la Gerencia del Conocimiento como Estrategia en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico	Luz I. Gracia Morales	2010
9	Recursos Claves para las Organizaciones Sin Fines de Lucro: De la Supervivencia a la Autosuficiencia	Astrid A. Morales Jiménez	2010
10	Prácticas de recursos humanos en las organizaciones sin fines de lucro en el área suroeste de Puerto Rico	Elibeth Hernández Vega	2010



Para facilitar la interpretación de los resultados de este análisis comparativo, los mismos se presentan por objetivo.

Objetivo 1: **Identificar las recomendaciones para fortalecer a las corporaciones sin fines de lucro relacionadas a la administración formuladas por las diversas fuentes examinadas.**

Para cumplir con este objetivo, se realizó un análisis de contenido inicial, donde se identificaron las recomendaciones provistas en cada trabajo que estaban relacionadas a la administración de las CSFL. En las siguientes páginas se presentan, en orden cronológico, los trabajos examinados con sus respectivas recomendaciones.



1

Estudio de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico, 2002

Estudios Técnicos, Inc.

2002

En el 2002, se publicó un estudio de necesidades de las CSFL comisionado a Estudios Técnicos, Inc. (ETI) por Fondos Unidos de Puerto Rico, Fundación Ángel Ramos, Fundación Comunitaria de Puerto Rico y Fundación Chana Goldstein y Samuel Levis.⁴ En este estudio fueron provistas varias recomendaciones relacionadas a la administración de las CSFL; las mismas se incluyen en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Recomendaciones-ETI, 2002

- ⌘ Despertar conciencia sobre la importancia de la medición del desempeño y la adopción de mejores prácticas referente a la gerencia operacional y financiera, planificación estratégica, recaudación de fondos, evaluación, mercadeo institucional, etc. Este proceso debe conducir eventualmente a que las CSFL incorporen el “benchmarking” con CSFL de otras jurisdicciones como elemento indispensable en sus evaluaciones.
- ⌘ Diseñar un proceso de auditabilidad (accountability)... buscando develar, analizar y difundir información referente al desempeño de las CSFL (más allá de la financiera)...
- ⌘ ...diseñar más cursos, seminarios y talleres que traten específicamente sobre la organización y administración de las CSFL.
- ⌘ ...celebrar una convención de las CSFL, donde se reparta material promocional y se brinden ciertos servicios y, a través de conferencias y premios otorgados a los “success stories” del Tercer Sector, se cree conciencia en la opinión pública sobre estas entidades.



2

Tendencias actuales del Tercer Sector-Desafíos y respuestas de las organizaciones sin fines de lucro

Universidad del Sagrado Corazón

2002

En la página electrónica de la Universidad del Sagrado Corazón (USC) se presentan las *“Tendencias actuales del Tercer Sector-Desafíos y respuestas de las organizaciones sin fines de lucro”* (2002).⁵ Dos de los señalamientos están directamente relacionados con la administración de las CSFL: 1) El desafío de la “autosustentabilidad” o la diversificación de la dependencia y 2) El desafío de la rendición de cuentas y transparencia administrativa. En el Cuadro 2 se encuentran las recomendaciones para enfrentar dichos desafíos.

Cuadro 2. Recomendaciones-USC, 2002

⌘ “Autosustentabilidad”

- Superar el someter propuestas como única o principal estrategia de desarrollo institucional.
- Modelar la autogestión que promovemos en la comunidad.
- Estrategias de desarrollo institucional como decisiones de inversión.

⌘ Rendición de cuentas y transparencia administrativa

- Evidenciar que es cierto que las CSFL “hacen más y mejor con menos”.
- Evidenciar apertura en los procesos administrativos y transparencia en el manejo de los fondos.
- Rendición de cuentas a la diversidad de “stakeholders” de las CSFL.



3

Estudio de Necesidades de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico

NPERCI

2004

En el año 2004, a través de un estudio de necesidades, NPERCI identificó una serie de necesidades de las CSFL, de las cuales varias coincidieron con las identificadas en el 2002 por ETI, incluyendo la obtención de fondos, la planificación estratégica, mejorar visibilidad y reputación del sector, fundamentar operaciones en estándares de excelencia y realizar evaluaciones de impacto.⁶ Entre las recomendaciones provistas, se encuentran las presentadas en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Recomendaciones-NPERCI, 2004

- ⌘ Utilizar un marco de referencia para estructurar las operaciones de la corporación y proveer un mecanismo para la supervisión de su gestión.
- ⌘ Mejorar el proceso de planificación estratégica para que las CSFL puedan comunicar y estructurar mejor su gestión y las medidas de su desempeño.
- ⌘ Integrar de forma continua y consistente la evaluación a los procesos y actividades de la gestión institucional.
- ⌘ Mejorar la efectividad de la Junta Directiva.
- ⌘ Formalizar el reclutamiento y adiestramiento del personal y del voluntariado.
- ⌘ Promover, facilitar y apoyar la realización y publicación de investigaciones sobre temas relevantes al Tercer Sector.



4

**Organizaciones Sin Fines de
Lucro: Uso de la Propiedad y los
Fondos Públicos****Oficina del
Contralor****2005**

En el 2005, la Oficina del Contralor de Puerto Rico publicó un folleto informativo sobre las corporaciones sin fines de lucro.⁷ En el mismo se señalan serias deficiencias en la administración de recursos y en la operación de las corporaciones, así como, una falta de diligencia en la fiscalización de los fondos otorgados. Entre las recomendaciones relacionadas a la administración de las CSFL provistas por la Oficina del Contralor se encuentran las presentadas en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Recomendaciones-Oficina del Contralor, 2005

- ⌘ Adoptar normas y procedimientos por escrito que contengan controles internos efectivos de administración y de contabilidad, aprobados por los niveles de autoridad correspondientes.
- ⌘ Cumplir con los requisitos impuestos por las agencias que hacen aportaciones de fondos públicos para el sostenimiento de la entidad y por las agencias reguladoras.
- ⌘ Mantener un control fiscal adecuado.
- ⌘ Preparar informes periódicos sobre el uso de los fondos públicos recibidos y velar por que se utilicen para el propósito que fueron designados.
- ⌘ Preparar informes periódicos que incluyan la misión, un resumen de los logros obtenidos, datos sobre los miembros de la Junta Directiva, e información financiera sobre ingresos, gastos y activos de la corporación.
- ⌘ Disponer, mediante reglamentación, los deberes y responsabilidades de los miembros del cuerpo directivo.
- ⌘ Mantenerse al día en los avances tecnológicos para lograr una mayor efectividad y eficiencia en sus operaciones y en los servicios que prestan a sus clientes.



5

Estudio de Necesidades de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico

NPERCI

2006

En el 2006, NPERCI realizó un estudio de necesidades de las CSFL en Puerto Rico.⁸ El propósito de dicho estudio fue determinar cuáles eran las necesidades más apremiantes de las CSFL para poder formular estrategias dirigidas a fortalecer su capacidad operacional y fomentar su efectividad y eficiencia institucional. Entre las recomendaciones presentadas en el estudio, se destacan las siguientes:

Cuadro 5. Recomendaciones-NPERCI, 2006

- ⌘ Desarrollar un sistema de evaluación de procesos, actividades y resultados.
- ⌘ Utilizar estándares de excelencia que guíen las operaciones de la corporación y provean un mecanismo válido y confiable para su autorregulación.
- ⌘ Desarrollar el conocimiento y las destrezas de planificación estratégica, de tal manera que dicho proceso se convierta en un ejercicio de mantenimiento y desarrollo institucional. A través del plan estratégico, las CSFL deben proveer una visión clara del desempeño institucional esperado y las medidas o indicadores de desempeño.
- ⌘ Integrar la evaluación a los procesos y actividades medulares de la gestión institucional, implantando la evaluación como un mecanismo de retroalimentación y mejoramiento continuo para salvaguardar la efectividad, eficiencia y transparencia de la corporación, fortaleciendo su imagen y la confianza pública.
- ⌘ Desarrollar e implantar un plan para mejorar la efectividad de la Junta Directiva.
- ⌘ Desarrollar planes para el reclutamiento y adiestramiento del personal y del voluntariado.
- ⌘ Adiestrar al capital humano de todos los niveles en las siguientes áreas: trabajo en equipo, autonomía ética, conflictos de interés, planificación, servicio al cliente, evaluación, preparación de informes y diseminación de resultados.



6

Las organizaciones sin fines de lucro de base de fe y comunitaria en la Diócesis de Arecibo: sus retos y aportaciones al desarrollo de Puerto Rico

Hna. Roberta Grzelak

2006

En el 2006, la Hna. Roberta Grzelak completó una investigación sobre los retos y aportaciones de las corporaciones sin fines de lucro de base de fe y comunitaria al desarrollo de Puerto Rico en la Diócesis de Arecibo.⁹ Según esta autora, *“los retos más urgentes e importantes que enfrentan estas instituciones, organizaciones sin fines de lucro, son los problemas de gerencia administrativa, formación continua y autosustentabilidad.”* Concluye que las CSFL de base de fe de la Diócesis de Arecibo necesitan desarrollar estrategias para alcanzar la excelencia en su gerencia administrativa y formación continua. Las recomendaciones provistas por Grzelak se presentan en el Cuadro 6.

Cuadro 6. Recomendaciones-Grzelak, 2006

- ⌘ Profesionalizar los servicios, acentuando su misión social.
- ⌘ Ofrecer adiestramientos y ayuda técnica para mejorar aún más la calidad de los servicios.
- ⌘ Documentar mejor los servicios.
- ⌘ Alcanzar la sustentabilidad, o sea, el balance económico para seguir ofreciendo los servicios.
- ⌘ Desarrollar ingresos y contratos permanentes.
- ⌘ Trabajar la metodología y la pericia financiera de controlar y mantener una economía sustentable y auditable.
- ⌘ Desarrollar el conocimiento de cómo manejar una empresa y desarrollar un plan empresarial social.
- ⌘ Aumentar y fortalecer los bancos de voluntarios para dar servicios directos.
- ⌘ Aumentar la integración en la comunidad.



7

Las Organizaciones Sin Fines de
Lucro en 2007: Una Fuerza
EconómicaEstudios
Técnicos, Inc.

2007

En el 2007, se publicó otro estudio de necesidades comisionado a ETI por Fundación Ángel Ramos, Fundación Carvajal, Fondos Unidos de Puerto Rico, Fundación Comunitaria de Puerto Rico, Sistema Universitario Ana G. Méndez, Fundación Flamboyán, Fundación Ferré Rangel, Fundación Banco Popular, Miranda Foundation, Museo de Arte de Puerto Rico y Fundación José J. Pierluisi.¹⁰ Muchas de las necesidades coincidieron con las identificadas en el estudio que realizaron en el 2002 y el que realizara NPERCI en el 2006. Asimismo, varias de las recomendaciones para trabajar con las necesidades identificadas estaban directamente relacionadas a la administración de las CSFL y coincidieron con las presentadas en el estudio del 2002. Las recomendaciones provistas por ETI se presentan en el Cuadro 7.

Cuadro 7. Recomendaciones-ETI, 2007

- ⌘ Promover y facilitar los procesos necesarios para que las CSFL cumplan con los requisitos y obtengan la certificación 501 (c) (3), como alternativa para poder acceder otras fuentes de fondos.
- ⌘ Crear un organismo facilitador (entidad no gubernamental o cuasi pública) que permita al Gobierno llevar procesos de "accountability" que contribuyan a facilitar los procesos de monitoreo de los fondos que se otorgan y, a la vez, contribuya a solidificar la credibilidad y transparencia del Sector.



Cuadro 7. Recomendaciones-ETI, 2007 (Continuación)

- ⌘ Diversificar fuentes de fondos a través del desarrollo de actividades de autogestión y empresa social que sean viables para las entidades y que vayan de acuerdo a su misión y visión.
- ⌘ Desarrollar actividades dirigidas a fortalecer el conocimiento y peritaje sobre el Tercer Sector en diversas disciplinas, como por ejemplo: la contabilidad, el derecho y la administración, entre otras.
- ⌘ Profundizar y documentar la gestión del Sector a través de la investigación en otros temas, como por ejemplo, la función de las fundaciones, el movimiento del voluntariado, el uso de las nuevas tecnologías, la empresa social y la autogestión.
- ⌘ Fortalecer las destrezas de evaluación de las organizaciones con miras a mover el Sector a otros niveles de medición.
- ⌘ Desarrollar una medida o índice anual del Tercer Sector que permita documentar de manera consistente su gestión e impacto, así como, facilite la comparación con el Sector a nivel internacional.
- ⌘ Desarrollar guías o publicaciones que permitan a las organizaciones educarse sobre temas de mejoramiento administrativo y fiscal.
- ⌘ Continuar dirigiendo esfuerzos hacia la asistencia técnica a las organizaciones en las áreas administrativa y fiscal.
- ⌘ Desarrollar una acreditación basada en el concepto de “Good Housekeeping Seal” que fomente el mejoramiento de procesos fiscales y administrativos en las CSFL, a la vez que contribuya a fortalecer su imagen ante nuestra sociedad.
- ⌘ Orientar a las organizaciones sobre la función de las Juntas Directivas, criterios que se deben considerar para su selección y responsabilidades.



8

Estudio Cualitativo del Uso del Ciclo de la Gerencia del Conocimiento como Estrategia en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico**Luz I. Gracia Morales****2010**

A principios del 2010 fue publicado un estudio sobre el uso de un modelo del ciclo de conocimiento dirigido a que las corporaciones sin fines de lucro pudieran alcanzar sus metas y objetivos.¹¹ La autora señaló que los resultados sugerían deficiencias en las etapas que inician y terminan el ciclo de manejo de conocimiento. También, señaló que el mayor problema que enfrentaban las CSFL era la adquisición de conocimiento, lo cual era crítico porque afectaba directamente todo el desempeño de las corporaciones. A tales efectos, ofreció las recomendaciones presentadas en el Cuadro 8.

Cuadro 8. Recomendaciones-Gracia, 2010

- ⌘ Las organizaciones deben evaluar si las metas y objetivos propuestos fueron alcanzados.
- ⌘ Evaluar qué factores contribuyeron a alcanzar, atrasar u obstaculizar las metas y objetivos propuestos.
- ⌘ Establecer una comunicación con los otros sectores para que estos entiendan su rol e importancia y puedan contribuir a la adquisición del conocimiento necesario para que puedan tener un buen desempeño.
- ⌘ Las organizaciones que quieran ganar ventaja competitiva, deberán realizar una introspección y análisis e identificar cómo se están manejando en cada etapa del ciclo.
- ⌘ Una vez se haya evaluado cada etapa del ciclo, se deben hacer los ajustes necesarios para mejorar en las etapas que entorpecen para alcanzar las metas y objetivos de la corporación.



9

Recursos Claves para las Organizaciones Sin Fines de Lucro: De la Supervivencia a la Autosuficiencia**Astrid A. Morales Jiménez****2010**

Este fue un trabajo relacionado a los recursos claves que las CSFL necesitan para lograr la autosuficiencia y fue publicado en una revista profesional a comienzos del 2010.¹² En el Cuadro 9 se presentan las recomendaciones ofrecidas en dicho trabajo.

Cuadro 9. Recomendaciones-Morales, 2010

- ⌘ Estimular el desarrollo de destrezas y una mentalidad cónsona con una cultura de innovación y autosuficiencia.
- ⌘ Desarrollar una mentalidad de empresa social.
- ⌘ Trascender de la cultura tradicional para lograr una permanencia estable en sus operaciones.
- ⌘ Reconocer que no hay contradicción entre una misión social y una gestión empresarial productiva e innovadora.
- ⌘ Desarrollar una serie de recursos claves entre los que se distinguen: contar con líderes emprendedores sociales que posean la capacidad de realizar un análisis integral de la CSFL que dirigen, con el propósito de identificar fortalezas y debilidades existentes.
- ⌘ Implantar estrategias de desarrollo institucional encaminadas hacia la empresa social.
- ⌘ Identificar y evaluar constantemente los recursos internos y externos con los que cuentan para brindar servicios excepcionales.
- ⌘ Realizar un proceso de análisis integral y multidimensional que le facilite comprender los componentes que pueden afectar y/o facilitar la autosuficiencia de la organización.



10

Prácticas de recursos humanos en las organizaciones sin fines de lucro en el área suroeste de Puerto Rico**Elibeth Hernández Vega****2010**

En el 2010, Elibeth Hernández Vega investigó, como tema para su tesis, las prácticas de recursos humanos en las corporaciones sin fines de lucro en el área suroeste de Puerto Rico.¹³ Hernández identificó una serie de necesidades entre las corporaciones que participaron en el estudio. La autora señaló que era *“muy poca la atención de las agencias pertinentes y muy limitada la información relacionada a los recursos humanos en las CSFL en Puerto Rico”* y formuló las recomendaciones presentadas en el Cuadro 10.

Cuadro 10. Recomendaciones-Hernández, 2010

- ⌘ Incentivar la creación de agencias que ofrezcan educación a las CSFL sobre mejoramiento en la administración de recursos humanos.
- ⌘ Proveer asistencia técnica en la administración de las organizaciones.
- ⌘ Ofrecer una acreditación a aquellas CSFL que cumplan con las Prácticas de Excelencia en Recursos Humanos establecidas por estas agencias para promover el mejoramiento de los procesos administrativos.
- ⌘ Crear más programas educativos dirigidos a la Administración de las CSFL, de esta forma habrá más y mejores profesionales expertos en esta área en específico.
- ⌘ Incentivar la investigación sobre las CSFL para atender todas las necesidades y áreas que hasta hoy no han sido atendidas como lo es la de recursos humanos y, dentro de ésta, la formulación de manuales del empleado, de procedimiento y conducta, entre otros.



Objetivo 2: **Determinar, a través de un análisis de contenido, la correlación existente entre las recomendaciones para fortalecer a las corporaciones sin fines de lucro relacionadas a la administración formuladas por las diversas fuentes examinadas.**

Objetivo 3: **Categorizar las recomendaciones para fortalecer a las corporaciones sin fines de lucro relacionadas a la administración, basado en los resultados del análisis de contenido.**

A partir del análisis de contenido utilizado para determinar la correlación existente entre las recomendaciones, se procedió a agrupar las recomendaciones en categorías, según su contenido. Este proceso consideró las distintas perspectivas y tendencias del campo de la capacitación y fortalecimiento de las CSFL. También, se consideraron las acciones contenidas en las recomendaciones y su interdependencia. Así, y partiendo de las contribuciones de la teoría de sistemas y su aplicación al desarrollo de las capacidades institucionales de las CSFL y el avance de su gestión, el análisis de contenido generó la identificación de las áreas de prioridad para fortalecer la administración de las CSFL (Tabla 2). Las áreas de prioridad identificadas fueron las siguientes:



- ⌘ *Capacitación, Desarrollo y/o Autosuficiencia*
- ⌘ *Evaluación y/o Medición*
- ⌘ *Estándares y/o Normas Operacionales*
- ⌘ *Investigaciones y Publicaciones*
- ⌘ *Concientización, Promoción y/o Reconocimiento*

Tabla 2. Distribución de las Recomendaciones por Áreas de Prioridad

Trabajos	Áreas de Prioridad				
	Capacitación, Desarrollo y/o Autosuficiencia	Evaluación y/o Medición	Estándares y/o Normas Operacionales	Investigaciones y Publicaciones	Concientización, Promoción y/o Reconocimiento
<p>1</p> <p>Estudio de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico, 2002-ETI, 2002</p>	<p>Cursos y talleres sobre la organización y administración de CSFL</p>	<p>Medición de desempeño</p> <p>Proceso de “auditabilidad” del desempeño más allá de la información financiera</p>	<p>Adopción de mejores prácticas</p>		<p>Convenciones y conferencias; repartir material promocional y crear conciencia en la opinión pública sobre estas entidades</p> <p>Premios para crear conciencia en la opinión pública sobre estas entidades</p>
<p>2</p> <p>Tendencias actuales del tercer sector- Desafíos y respuestas de las organizaciones sin fines de lucro-USC, 2002</p>	<p>“Autosustentabilidad”:</p> <ul style="list-style-type: none"> -superar el someter propuestas como única o principal estrategia de desarrollo institucional -modelar la autogestión -estrategias de desarrollo institucional como decisiones de inversión 	<p>Rendición de cuentas y transparencia administrativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> -evidenciar que es cierto que las CSFL “hacen más y mejor con menos” -evidenciar apertura en los procesos administrativos y transparencia en el manejo de los fondos -rendición de cuentas a la 			



Trabajos	Áreas de Prioridad				
	Capacitación, Desarrollo y/o Autosuficiencia	Evaluación y/o Medición	Estándares y/o Normas Operacionales	Investigaciones y Publicaciones	Concientización, Promoción y/o Reconocimiento
		diversidad de "stakeholders" de las CSFL			
<p>3</p> <p>Estudio de las Necesidades de las CSFL en Puerto Rico- NPERCI, 2004</p>	<p>Mejorar el proceso de planificación estratégica para que las CSFL puedan comunicar y estructurar mejor su gestión y las medidas de su desempeño</p> <p>Mejorar la efectividad de la Junta Directiva</p> <p>Formalizar el reclutamiento y adiestramiento del personal y del voluntariado</p>	<p>Integrar de forma continua y consistente la evaluación a los procesos y actividades de la gestión institucional</p>	<p>Utilizar un marco de referencia para estructurar las operaciones de la corporación y proveer un mecanismo para la supervisión de su gestión</p>	<p>Promover, facilitar y apoyar la realización y publicación de investigaciones sobre temas relevantes al Tercer Sector</p>	
<p>4</p> <p>Organizaciones Sin Fines de Lucro: Uso de la Propiedad y los Fondos Públicos-OCPR, 2005</p>	<p>Disponer, mediante reglamentación, los deberes y responsabilidades de los miembros del cuerpo directivo</p> <p>Mantenerse al día en los avances tecnológicos para lograr una mayor efectividad y eficiencia en sus operaciones y en los servicios que prestan a sus clientes</p>	<p>Cumplir con los requisitos impuestos por las agencias que hacen aportaciones de fondos públicos para el sostenimiento de la entidad y por las agencias reguladoras</p> <p>Mantener un control fiscal adecuado</p> <p>Preparar informes periódicos sobre el uso de los fondos públicos recibidos y velar por que se utilicen para el propósito que fueron</p>	<p>Adoptar normas y procedimientos por escrito que contengan controles internos efectivos de administración y de contabilidad, aprobados por los niveles de autoridad correspondientes</p>		



Trabajos	Áreas de Prioridad				
	Capacitación, Desarrollo y/o Autosuficiencia	Evaluación y/o Medición	Estándares y/o Normas Operacionales	Investigaciones y Publicaciones	Concientización, Promoción y/o Reconocimiento
		<p>designados</p> <p>Preparar informes periódicos que incluyan la misión, un resumen de los logros obtenidos, datos sobre los miembros de la Junta Directiva, e información financiera sobre ingresos, gastos y activos de la corporación</p>			
<p>5</p> <p>Estudio de las Necesidades de las CSFL en Puerto Rico- NPERCI, 2006</p>	<p>Desarrollar el conocimiento y las destrezas de planificación estratégica, de tal manera que dicho proceso se convierta en un ejercicio de mantenimiento y desarrollo institucional. A través del plan estratégico, las CSFL deben proveer una visión clara del desempeño institucional esperado y las medidas o indicadores de desempeño.</p> <p>Desarrollar e implantar un plan para mejorar la efectividad de la Junta Directiva</p> <p>Desarrollar planes para el reclutamiento y adiestramiento del personal y del voluntariado</p>	<p>Desarrollar un sistema de evaluación de procesos, actividades y resultados</p> <p>Integrar la evaluación a los procesos y actividades medulares de la gestión institucional, implantando la evaluación como un mecanismo de retroalimentación y mejoramiento continuo para salvaguardar la efectividad, eficiencia y transparencia de la corporación, fortaleciendo su imagen y la confianza pública</p>	<p>Utilizar estándares de excelencia que guíen las operaciones de la corporación y provean un mecanismo válido y confiable para su autorregulación</p>		



Trabajos	Áreas de Prioridad				
	Capacitación, Desarrollo y/o Autosuficiencia	Evaluación y/o Medición	Estándares y/o Normas Operacionales	Investigaciones y Publicaciones	Concientización, Promoción y/o Reconocimiento
	<p>Adiestrar al capital humano de todos los niveles en las siguientes áreas: trabajo en equipo, autonomía ética, conflictos de interés, planificación, servicio al cliente, evaluación, preparación de informes y diseminación de resultados</p>				
<p>6 Las organizaciones sin fines de lucro de base de fe y comunitaria en la Diócesis de Arecibo: sus retos y aportaciones al desarrollo de Puerto Rico-Hna. Roberta Grzelak, 2006</p>	<p>Profesionalizar los servicios, acentuando su misión social</p> <p>Ofrecer adiestramientos y ayuda técnica para mejorar aún más la calidad de los servicios</p> <p>Alcanzar la sustentabilidad, o sea, el balance económico para seguir ofreciendo los servicios</p> <p>Desarrollar ingresos y contratos permanentes</p> <p>Trabajar la metodología y la pericia financiera de controlar y mantener una economía sustentable y auditable</p> <p>Desarrollar el conocimiento de cómo manejar una empresa y desarrollar un plan empresarial social</p> <p>Aumentar y fortalecer los bancos de voluntarios para dar</p>	<p>Documentar mejor los servicios</p>			



Trabajos	Áreas de Prioridad				
	Capacitación, Desarrollo y/o Autosuficiencia	Evaluación y/o Medición	Estándares y/o Normas Operacionales	Investigaciones y Publicaciones	Concientización, Promoción y/o Reconocimiento
	servicios directos Aumentar la integración en la comunidad				
7 Las Organizaciones Sin Fines de Lucro en 2007: Una Fuerza Económica-ETI, 2007	<p>Promover y facilitar los procesos necesarios para que las CSFL cumplan con los requisitos y obtengan la certificación 501 (c) (3), como alternativa para poder acceder otras fuentes de fondos</p> <p>Diversificar fuentes de fondos a través del desarrollo de actividades de autogestión y empresa social que sean viables para las entidades y que vayan de acuerdo a su misión y visión</p> <p>Continuar dirigiendo esfuerzos hacia la asistencia técnica a las organizaciones en las áreas administrativa y fiscal</p> <p>Orientar a las organizaciones sobre la función de las Juntas Directivas, criterios que se deben considerar para su selección y responsabilidades</p> <p>Desarrollar actividades dirigidas a fortalecer el conocimiento y peritaje sobre el Tercer Sector en diversas disciplinas, como por ejemplo: la contabilidad, el derecho y la administración, entre otras</p>	<p>Fortalecer las destrezas de evaluación de las organizaciones con miras a mover el Sector a otros niveles de medición</p> <p>Crear un organismo facilitador (entidad no gubernamental o cuasi pública) que permita al Gobierno llevar procesos de "accountability" que contribuyan a facilitar los procesos de monitoreo de los fondos que se otorgan y, a la vez, contribuya a solidificar la credibilidad y transparencia del Sector</p>	<p>Desarrollar una acreditación basada en el concepto de "Good Housekeeping Seal" que fomente el mejoramiento de procesos fiscales y administrativos en las CSFL, a la vez que contribuya a fortalecer su imagen ante nuestra sociedad</p> <p>Desarrollar una medida o índice anual del Tercer Sector que permita documentar de manera consistente su gestión e impacto, así como, facilite la comparación con el Sector a nivel internacional</p>	<p>Desarrollar guías o publicaciones que permitan a las organizaciones educarse sobre temas de mejoramiento administrativo y fiscal</p> <p>Profundizar y documentar la gestión del Sector a través de la investigación en otros temas, como por ejemplo, la función de las fundaciones, el movimiento del voluntariado, el uso de las nuevas tecnologías, la empresa social y la autogestión</p>	



Trabajos	Áreas de Prioridad				
	Capacitación, Desarrollo y/o Autosuficiencia	Evaluación y/o Medición	Estándares y/o Normas Operacionales	Investigaciones y Publicaciones	Concientización, Promoción y/o Reconocimiento
<p>8</p> <p>Estudio Cualitativo del Uso del Ciclo de la Gerencia del Conocimiento como Estrategia en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico-Luz I. Gracia Morales, 2010</p>	<p>Una vez se haya evaluado cada etapa del ciclo, se deben hacer los ajustes necesarios para mejorar en las etapas que entorpecen para alcanzar las metas y objetivos de la corporación</p>	<p>Las organizaciones deben evaluar si las metas y objetivos propuestos fueron alcanzados</p> <p>Evaluar qué factores contribuyeron a alcanzar, atrasar u obstaculizar las metas y objetivos propuestos</p> <p>Las organizaciones que quieran ganar ventaja competitiva, deberán realizar una introspección y análisis e identificar cómo se están manejando en cada etapa del ciclo</p>			<p>Establecer una comunicación con los otros sectores para que estos entiendan su rol e importancia y puedan contribuir a la adquisición del conocimiento necesario para que puedan tener un buen desempeño</p>
<p>9</p> <p>Recursos Claves para las Organizaciones Sin Fines de Lucro: De la Supervivencia a la Autosuficiencia- Astrid A. Morales Jiménez, 2010</p>	<p>Estimular el desarrollo de destrezas y una mentalidad cónsona con una cultura de innovación y autosuficiencia</p> <p>Desarrollar una mentalidad de empresa social</p> <p>Trascender de la cultura tradicional para lograr una permanencia estable en sus operaciones</p> <p>Reconocer que no hay contradicción entre una misión social y una</p>	<p>Identificar y evaluar constantemente los recursos internos y externos con los que cuentan para brindar servicios excepcionales</p> <p>Realizar un proceso de análisis integral y multidimensional que le facilite comprender los componentes que pueden afectar y/o facilitar la autosuficiencia de</p>			

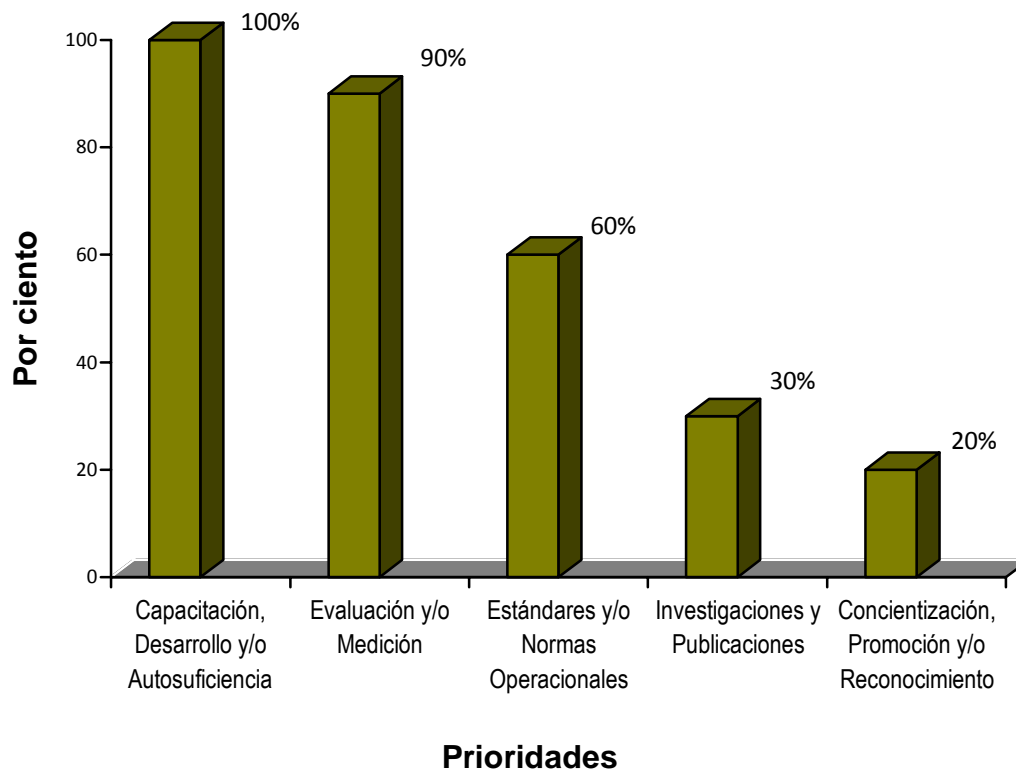


Trabajos	Áreas de Prioridad				
	Capacitación, Desarrollo y/o Autosuficiencia	Evaluación y/o Medición	Estándares y/o Normas Operacionales	Investigaciones y Publicaciones	Concientización, Promoción y/o Reconocimiento
	<p>gestión empresarial productiva e innovadora</p> <p>Desarrollar una serie de recursos claves entre los que se distinguen: contar con líderes emprendedores sociales que posean la capacidad de realizar un análisis integral de la CSFL que dirigen, con el propósito de identificar fortalezas y debilidades existentes</p> <p>Implantar estrategias de desarrollo institucional encaminadas hacia la empresa social</p>	la organización			
<p>10</p> <p>Prácticas de recursos humanos en las organizaciones sin fines de lucro en el área suroeste de Puerto Rico- Elibeth Hernández Vega, 2010</p>	<p>Incentivar la creación de agencias que ofrezcan educación a las CSFL sobre mejoramiento en la administración de recursos humanos</p> <p>Proveer asistencia técnica en la administración de las organizaciones</p> <p>Crear más programas educativos dirigidos a la Administración de las CSFL, de esta forma habrá más y mejores profesionales expertos en esta área en específico</p>		Ofrecer una acreditación a aquellas CSFL que cumplan con las Prácticas de Excelencia en Recursos Humanos establecidas por estas agencias para promover el mejoramiento de los procesos administrativos	Incentivar la investigación sobre las CSFL para atender todas las necesidades y áreas que hasta hoy no han sido atendidas como lo es la de recursos humanos y, dentro de ésta, la formulación de manuales del empleado, de procedimiento y conducta, entre otros	



Al analizar la Tabla 2, observamos que más del 90% de los trabajos examinados recomendaban la capacitación, el desarrollo y la autosuficiencia de las CSFL, así como, la evaluación o medición (Figura 1). Aproximadamente dos terceras partes recomendaron los estándares y normas operacionales. Treinta por ciento o menos recomendaron las investigaciones y publicaciones y la concientización, promoción y reconocimiento.

Figura 1. Distribución de las Áreas de Prioridad



Conclusiones

Al reflexionar sobre los resultados del análisis comparativo, se puede concluir que los trabajos analizados coincidieron en muchas de las recomendaciones relacionadas a la administración. La administración de las CSFL tiene un gran peso en la capacidad de la corporación para sobrevivir, fortalecerse, desarrollarse y lograr su autosuficiencia. Esto incluye el manejo de las finanzas, la gerencia del capital humano y el apoyo a su capacitación y desarrollo, la solución de problemas, la evaluación del desempeño, etc. Continuamente, las CSFL deben procurar su fortalecimiento institucional y desarrollar sus capacidades para implantar sus actividades y procesos con efectividad, eficiencia y transparencia.

Asimismo, todos los estudios recomendaron la capacitación de las CSFL en diversas áreas, desde la formalización del reclutamiento y adiestramiento del personal y los voluntarios, la diversificación de fondos, el desarrollo de la autosuficiencia, hasta el fortalecimiento de las juntas directivas, la administración, la gerencia y la planificación estratégica. Esta capacitación es crucial para que las CSFL aumenten su potencial para continuar sus operaciones y lograr la autosuficiencia. De igual manera, los estudios recomendaron mejorar los procesos de medición de desempeño, rendición de cuentas, transparencia y la integración de la evaluación como parte del sistema de control institucional.

Interesantemente, varios estudios recomendaron la adopción de estándares, normas y procedimientos que contengan controles internos de administración y contabilidad, así como, mecanismos de autorregulación y un sistema de acreditación. También, fue



recomendado el desarrollar guías o publicaciones que permitan a las CSFL educarse sobre temas de mejoramiento administrativo y fiscal, aumentar y fortalecer los bancos de voluntarios para ofrecer servicios directos y aumentar su integración en la comunidad. Finalmente, se recomendó documentar la gestión del sector sin fines de lucro a través de la investigación en temas variados tales como la función de las fundaciones, el movimiento del voluntariado, la autogestión, etc. Los resultados del análisis comparativo sugieren que se ha alcanzado un consenso importante en la apreciación de las CSFL en Puerto Rico y las recomendaciones para fortalecerlas.



Recomendaciones

Objetivo 4: Proveer recomendaciones para futuros cursos de acción.

Esta sección responde al Objetivo 4 y en ella se proveen las recomendaciones sobre los cursos de acción que necesitan ser diseñados o modificados para lograr los resultados esperados en relación al fortalecimiento de las CSFL y el Tercer Sector. Para que las recomendaciones presentadas en este documento se puedan concretar, es imprescindible el compromiso de todos los grupos de actores principales, esto es, las CSFL, las agencias reguladoras, la academia, los donantes y los recipientes de los servicios. El compromiso genuino dicta la identificación e implantación de acciones y procesos específicos que impulsen, viabilicen y hagan sostenibles las estrategias recomendadas.

Las CSFL deben asumir un rol más activo en su fortalecimiento y desarrollo. Las corporaciones deben maximizar su potencial y utilizar sus fortalezas para empoderarse e impulsarse hacia un próximo nivel. Para que el fortalecimiento de las CSFL se convierta en un proceso de aprendizaje institucional progresivo y la aplicación efectiva de herramientas de mejoramiento de desempeño sea continua, se formularon las siguientes recomendaciones:

1. Desarrollar la capacidad de las CSFL como estrategia primordial para trabajar con muchas de las prioridades identificadas a lo largo de la década 2000-2010.



2. Enmarcar las estrategias para capacitar a las CSFL e impulsar su desarrollo en el fortalecimiento institucional. Las estrategias de capacitación deben ser sensitivas a las características de las CSFL para que éstas puedan desarrollar sus programas, proyectos, procesos y actividades de manera efectiva, eficiente, responsable y transparente.
3. Asegurar que el fortalecimiento de la capacidad de las CSFL sea sensitivo a leyes y mecanismos reguladores y fiscalizadores, estatales y federales, aplicables a las CSFL, así como, a los requisitos del gobierno, las fundaciones y entidades privadas en sus procesos de asignación y fiscalización de fondos.
4. Utilizar los mecanismos que ya están establecidos y operando, modificándolos para mejorarlos y hacerlos más efectivos y eficientes.
5. Desarrollar un plan concreto, con alineación de los objetivos y las estrategias y con acciones específicas, viables y medibles, que estén lógicas y progresivamente ordenadas, y con marcos de tiempo razonables y específicos.
6. Diseñar propuestas dirigidas a potenciar sus recursos, logrando así un progreso sostenible hacia el logro de su misión y servicio a la comunidad, desarrollando su movilidad estratégica y posicionándose como sector.
7. Orquestar operaciones viables y sostenibles, logrando un impacto progresivo en sus clientes y en la comunidad. Las CSFL tienen como función primordial proveer servicios y no pueden postergar ni descuidar su responsabilidad operacional y administrativa. Las CSFL tienen el deber y la obligación de procurar su autosuficiencia.



8. Rescatar el capital voluntario y su función fundamental como propulsor del desarrollo de las CFSL y la autosuficiencia operacional.
9. Establecer y desarrollar colaboraciones bien pensadas, coordinadas, efectivas y eficientes. Históricamente, se ha observado que la colaboración intra e intersectorial de las CSFL tiende a ser esporádica y de corto plazo. Las CSFL deben procurar unir esfuerzos de manera concertada para proveer más servicios de manera continua.
10. Enmarcar las acciones específicas en un proceso de colaboración interactivo, participativo y transparente; un proceso que sea responsable y rinda cuentas a todas las audiencias y grupos de interés, incluyendo la ciudadanía. Este proceso tiene que estar alineado a la política pública y, de ser necesario, debe facilitar el desarrollo de nuevas políticas y/o la modificación de políticas existentes. Por último, dicho proceso tiene que considerar los recursos necesarios y disponibles para asegurar que su implantación sea responsable, concertada y exitosa.
11. Desarrollar la investigación aplicada, con metodologías refinadas y enmarcadas en diseños y procedimientos válidos y confiables.
12. Fomentar la investigación que contribuya con nuevo conocimiento, mejores prácticas y estrategias innovadoras que fortalezcan a las CSFL, sus operaciones, su imagen y la confianza pública.
13. Facilitar que los cuerpos de gobierno y mecanismos de fiscalización de las CSFL respondan legítimamente a la misión institucional, adoptando medidas



de rendición de cuentas y transparencia hacia donantes, recipientes de servicios, agencias reguladoras y la ciudadanía.

14. Apoyar y promover la implantación y/o mejoramiento de procesos de medición de desempeño, rendición de cuentas y transparencia.
15. Promover la adopción de estándares, normas y procedimientos como mecanismo para facilitar y apoyar la administración efectiva, responsable y transparente en las CSFL.
16. Fomentar la integración de la evaluación como parte del sistema de control institucional y como requisito para la asignación de fondos.
17. Fortalecer y/o desarrollar la compilación, almacenamiento, análisis y divulgación de información cualitativa y cuantitativa relevante a las CSFL.
18. Compilar y diseminar las iniciativas legislativas y otras herramientas legales aplicables a las CSFL como estrategia para desarrollar el conocimiento sobre su contenido y los elementos para su cumplimiento y/o aplicación.
19. Desarrollar guías o publicaciones diseñadas para las CSFL sobre mejoramiento administrativo y fiscal, desarrollo de estrategias de medios, reclutamiento y adiestramiento del personal y los voluntarios, diversificación de fondos, desarrollo de la autosuficiencia, fortalecimiento de las juntas directivas, administración, gerencia y planificación estratégica.



Estrategias de NPERCI para el Fortalecimiento de las CSFL


Desde sus inicios, NPERCI ha desarrollado estrategias innovadoras y creativas para el fortalecimiento de las CSFL. Considerando las recomendaciones formuladas en los estudios de necesidades realizados por NPERCI y las recomendaciones provistas en el resto de los trabajos analizados, NPERCI alineó sus estrategias a las áreas de prioridad identificadas en esta investigación (Tabla 3).


Tabla 3. Matriz Correlativa de las Estrategias de NPERCI y las Áreas de Prioridad


Estrategias de NPERCI	Áreas de Prioridad				
	Capacitación, Desarrollo y/o Autosuficiencia	Evaluación y/o Medición	Estándares y/o Normas Operacionales	Investigaciones y Publicaciones	Concientización, Promoción y/o Reconocimiento
NPERCI Informa™	★			★	★
Scientific International Journal™	★			★	★
NPERCI Publication Series™	★			★	★
Adiestramientos 3D®	★	★			★
Foro de Excelencia Institucional SM	★		★		★
Reconocimientos a la Excelencia™			★		★
Sistema Operativo de Optimización Institucional SM	★	★	★		★
Directorio de Organizaciones Sin Fines de Lucro de Puerto Rico™				★	★
Servicios de Evaluación	★	★	★		
Servicios de Apoyo	★	★	★		★



A continuación se describen, brevemente, las estrategias implantadas por NPERCI que responden a las prioridades identificadas en esta investigación. Estas estrategias están dirigidas a optimizar el desempeño, los resultados y el impacto de las instituciones.

NPERCI Informa™ (ISSN 1554-6357)  Es un periódico electrónico diseñado con el objetivo de crear conciencia de y desarrollar herramientas para cumplir con la responsabilidad operacional y alcanzar la excelencia institucional. Incluye breves reseñas sobre artículos, noticias y eventos relevantes para las CSFL.

Scientific International Journal™ (SIJ) (ISSN 1548-9639 y EISSN 1554-6349)  SIJ es una revista profesional, internacional y bilingüe que publica artículos relacionados a la administración y fortalecimiento de las CSFL, entre otros. Entre los artículos publicados en SIJ figuran trabajos originales del personal clave de NPERCI y otros autores locales e internacionales (Cuadro 11).


NPERCI Publication Series™ (ISSN 2152-6613)  Es una publicación oficial de NPERCI y consta de publicaciones cortas y bilingües, a través de las cuales se discuten asuntos relevantes para el sector no lucrativo con el propósito de promover su capacitación, desarrollo y fortalecimiento. Asimismo, se incluyen las publicaciones de los resultados de las investigaciones y evaluaciones realizadas por NPERCI.





Cuadro 11. Artículos Relacionados a las CSFL Publicados en SIJ

Ejemplar	Título del Artículo
Vol. 7 No. 3	Modelo de Movilidad Estratégica Institucional [®]
Vol. 7 No. 1	Recursos Claves para las Organizaciones Sin Fines de Lucro: De la Supervivencia a la Autosuficiencia
Vol. 7 No. 1	Estudio Cualitativo del Uso del Ciclo de la Gerencia del Conocimiento como Estrategia en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico
Vol. 6 No. 3	Impacto de la Situación Económica en las Organizaciones Sin Fines de Lucro
Vol. 6 No. 2	Factores Inhibidores de la Efectividad de un Proyecto
Vol. 5 No. 3	SOS en la Recaudación de Fondos entre las Organizaciones Sin Fines de Lucro
Vol. 5 No. 1	Planificación Estratégica Dirigida [®] : Metodología para Facilitar el Proceso de Planificación Estratégica
Vol. 4 No. 3	Renovando la Efectividad y Reconstruyendo la Confianza en el Tercer Sector
Vol. 4 No. 3	Eficiencia y Efectividad en las Organizaciones Sin Fines de Lucro
Vol. 4 No. 3	Aumentando la Confianza Pública: Demostrando Nuestras Buenas Intenciones
Vol. 4 No. 3	Impacto de la Imagen de la OSFL en la Confianza Pública
Vol. 4 No. 2	CalEVA [®] - Método de Cálculo Económico del Valor Añadido
Vol. 4 No. 1	Evaluación Activa Enfocada [®] : Modelo Práctico para la Toma de Decisiones Informada
Vol. 3 No. 3	Transformación Organizacional: Asegurando la Supervivencia de las Organizaciones Sin Fines de Lucro
Vol. 3 No. 3	Integridad, Transparencia y Responsabilidad: Pilares de la Excelencia Organizacional
Vol. 3 No. 2	Necesidades de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico
Vol. 3 No. 2	Programa Integral de Estándares de Excelencia [®] : Sistema de Autorregulación y Rendición de Cuentas



Adiestramientos 3D[®]  A través de este modelo de adiestramiento, NPERCI provee contenidos válidos y utiliza métodos y estrategias dirigidos a garantizar la calidad y efectividad de las actividades de adiestramiento y capacitación. El Modelo de Adiestramientos 3D[®] se estructura en tres componentes (Diseño, Desarrollo y Dirección) y se fundamenta en ocho principios fundamentales de un contínuum que promueve el aprendizaje efectivo.

Foro de Excelencia InstitucionalSM  Es un evento desarrollado, auspiciado y coordinado por NPERCI. Se celebra desde el año 2004 y su propósito es proveer un espacio común y neutral para discutir asuntos relevantes para el sector no lucrativo y proponer recomendaciones para fortalecerlo. En el Cuadro 12 se presenta un recuento cronológico del Foro de Excelencia InstitucionalSM.

Reconocimientos a la ExcelenciaTM  Otorgados por NPERCI a nivel nacional e internacional, honran a individuos y a instituciones del sector privado y del sector no lucrativo que han demostrado, a través de su trayectoria y/o de los resultados alcanzados, su compromiso con la integridad, la transparencia y la responsabilidad - pilares de la excelencia. La selección la realiza el Comité Ejecutivo de NPERCI, basado en el formulario de nominación de cada categoría y en los documentos sometidos con dicho formulario. Anualmente, durante el Foro de Excelencia InstitucionalSM, se presentan los premios y cada galardonado recibe una placa inscrita. Los reconocimientos que se entregan son los siguientes: Galardón Forjador de la ExcelenciaTM, Galardón Vanguardista de la ExcelenciaTM y Distinción Honorífica a la Excelencia InstitucionalTM (Cuadro 12).



Cuadro 12. Recuento Cronológico del Foro de Excelencia InstitucionalSM

1^{er} Foro- 25 de junio de 2004

Tema Central: Estándares de Excelencia

Por primera vez en Puerto Rico, se crea un espacio común y neutral para discutir asuntos relevantes para las CSFL y proponer recomendaciones para fortalecer el Tercer Sector. Se presenta la importancia y necesidad y se promueve la utilización de estándares de excelencia en la gerencia y administración de programas y servicios en las CSFL.

Se discuten los siguientes temas:

Tercer Sector en Puerto Rico: Importancia, Contribuciones y Necesidades
Estándares de Excelencia de la Educación Escolar y el Currículo
Reglas para la Certificación de Maestros
Importancia de los Estándares para una Educación Superior de Excelencia
Excelencia e Integridad en el Tercer Sector: Programa Integral de Estándares de ExcelenciaSM.

Participan los siguientes ponentes:

Sra. Judith Matos, Directora del Departamento de Servicios Especiales, Fondos Unidos
Dra. Myrna Fúster, Directora, Instituto Nacional para el Desarrollo Curricular,
Sub-Secretaría para Asuntos Académicos del Departamento de Educación
Sr. Enrique Becerra, Director, Certificaciones Docentes del Departamento de Educación
Prof. Adanid Prieto, Vicerrectora Asociada de Licencias y Acreditación, Universidad
Metropolitana de Cupey
Dra. Flordeliz Serpa, Presidenta y Principal Oficial Ejecutivo, NPERCI

2^{do} Foro- 23 de septiembre de 2005

Tema Central: Construyendo el Camino Hacia la Excelencia

Se comparten estrategias prácticas y probadas para construir el camino hacia la excelencia en las CSFL.

Se discuten los siguientes temas:

Integridad, Transparencia y Responsabilidad: Pilares de la Excelencia Institucional
Construyendo el Camino Hacia la Excelencia: Compartiendo Experiencias



Cuadro 12. Recuento Cronológico (Continuación)Participan los siguientes ponentes:

Sra. Noemí Cardona, Asesora, Oficina de Renovación y Esperanza, La Fortaleza
 Dr. Nelson Colón, Presidente y Principal Oficial Ejecutivo, Fundación Comunitaria de PR
 Sra. Suzanne Kleis, Directora Ejecutiva, Fundación Ferré Rangel
 Sr. Raúl Ameijeiras, Director Ejecutivo, Comerciantes Unidos para el Desarrollo Comunitario de Camuy
 Dra. Flordeliz Serpa, Presidenta y Principal Oficial Ejecutivo, NPERCI

Se instituyen los Reconocimientos a la Excelencia™ y se entregan los siguientes reconocimientos:

-Galardón Forjador de la Excelencia™-Profesora Norma Avilés
 -Galardón Vanguardista de la Excelencia™-Fundación Comunitaria de Puerto Rico
 -Distinción Honorífica a la Excelencia Institucional™-Fondos Unidos de Puerto Rico

3^{er} Foro- 22 de septiembre de 2006

Tema Central: Transformación Institucional

Se trabajan estrategias para asegurar la supervivencia de las CSFL y se presentan los resultados del Estudio de Necesidades de las CSFL en Puerto Rico-2006, realizado y auspiciado por NPERCI. Se anuncia el desarrollo y distribución, libre de costo, del Informe del Estudio de Necesidades de las CSFL en Puerto Rico™-2006 y del primer Directorio de CSFL de Puerto Rico™. Nos enorgullece que nuestro directorio haya sido adoptado y sea utilizado por otras instituciones de Puerto Rico e Iberoamérica. Esto confirma que nuestra iniciativa era necesaria y que hemos contribuido al beneficio del Tercer Sector y de la comunidad, sirviendo de ejemplo e inspiración a otras CSFL a nivel local e internacional.

Se discuten los siguientes temas:

Transformación Institucional: Asegurando la Supervivencia de las CSFL
 Liderazgo: Motor Propulsor de la Transformación y la Excelencia
 La Cultura de la Corporación como Factor Promotor de Integridad, Efectividad y Excelencia Institucional

Participan los siguientes ponentes:

Sra. Denise Santos, Vicepresidenta de Asuntos Corporativos de R. J. Reynolds y Directora Ejecutiva de la Fundación Reynolds
 Prof. Federico Quiñones, Ex-director, Instituto de Relaciones del Trabajo
 Sra. Ivelisse Fernández, Primera Vicepresidenta y Directora de la División Nuestra Gente, Banco Popular de Puerto Rico
 Dra. Flordeliz Serpa, Presidenta y Principal Oficial Ejecutivo, NPERCI



Cuadro 12. Recuento Cronológico (Continuación)Se entregan los siguientes Reconocimientos a la Excelencia™:

- Galardón Forjador de la Excelencia™-Sra. Lilly Zeller
- Galardón Vanguardista de la Excelencia™-Corporación para el Desarrollo Económico de Ceiba, CD
- Distinción Honorífica a la Excelencia Institucional™-Comerciantes Unidos para el Desarrollo Comunitario de Camuy, Inc.

4º Foro- 21 de septiembre de 2007**Tema Central: Renovando la Efectividad y Reconstruyendo la Confianza**

Se presentan estrategias para demostrar la eficiencia y efectividad de las gestiones realizadas por las CSFL y reconstruir la confianza pública, incluyendo la utilización de estándares, la rendición de cuentas y la diseminación de resultados.

Se discuten los siguientes temas:

Eficiencia y Efectividad de las CSFL
 Aumentando la Confianza Pública: Demostrando Nuestras Buenas Intenciones
 Impacto de la Imagen de la CSFL en la Confianza Pública

Participan los siguientes ponentes:

Sra. Mariely Rivera, Directora Ejecutiva, Fundación Chana y Samuel Levis
 Sr. Samuel González, Presidente y Principal Oficial Ejecutivo, Fondos Unidos
 Dr. José L. Díaz, Principal Oficial Ejecutivo, Centros Sor Isolina Ferré, Inc.
 Sra. Aixa Vázquez, Presidenta, Overseas Press Club of Puerto Rico
 Dra. Flordeliz Serpa, Presidenta y Principal Oficial Ejecutivo, NPERCI

Se entregan los siguientes Reconocimientos a la Excelencia™:

- Galardón Forjador de la Excelencia™-Sr. Félix Ávila Meléndez
- Galardón Vanguardista de la Excelencia™-Fundación de Desarrollo Comunal de Puerto Rico, Inc. (FUNDESCO)
- Distinción Honorífica a la Excelencia Institucional™-Miranda Foundation

5º Foro- 19 de septiembre de 2008**Tema Central: Movilización de Recursos para la Supervivencia de las Corporaciones Sin Fines de Lucro**

Se discuten estrategias dirigidas a identificar, obtener y utilizar recursos que contribuyan a la supervivencia de las CSFL.

Se discuten los siguientes temas:

El Recurso Humano como Eje de la Movilización de Recursos
 Impacto del Intercambio de Recursos en la Supervivencia de las CSFL
 El Rol de las Comunicaciones en la Movilización de Recursos



Cuadro 12. Recuento Cronológico (Continuación)Participan los siguientes ponentes:

Sra. Luz Méndez, Directora Ejecutiva, Fondos CSBG, Administración de Familias y Niños
 Sra. Patrice M. Dempsey, State Program Director, Puerto Rico/US Virgin Islands State Office, Corporation for National and Community Service
 Sr. Josué Díaz, Voluntary Agency Liaison, DHS-FEMA, Region II, Caribbean Area Division
 Sra. Nuria Sebazco, Presentadora de Tu Mañana, Univisión Television Group
 Dra. Flordeliz Serpa, Presidenta y Principal Oficial Ejecutivo, NPERCI

Se entregan los siguientes Reconocimientos a la Excelencia™:

-Galardón Forjador de la Excelencia™ -Sra. Jolanda Vélez Pérez
 -Galardón Vanguardista de la Excelencia™ -Programa del Adolescente de Naranjito, Inc.
 -Distinción Honorífica a la Excelencia Institucional™ -Proyecto Créate de CREATE, Inc.

6^{to} Foro- 18 de septiembre de 2009

Tema Central: Factores Promotores de Éxito en Tiempos de Crisis

Se discuten los siguientes temas:

Recursos Claves para las CSFL: De la Supervivencia a la Autosuficiencia
 Estrategias Exitosas para la Sostenibilidad de las CSFL
 Capital Humano: Principal Factor para el Éxito de las CSFL

Participan los siguientes ponentes:


Sr. Raúl Ameijeiras, Director Ejecutivo, Comerciantes Unidos para el Desarrollo Comunitario de Camuy, Inc.
 Sra. Astrid Morales, Presidenta, Astrid Morales Consulting Group
 Dr. José Vega, Director, Centro de Desarrollo Económico, RUM
 Dra. Flordeliz Serpa, Presidenta y Principal Oficial Ejecutivo, NPERCI

Se entregan los siguientes Reconocimientos a la Excelencia™:

-Galardón Forjador de la Excelencia™ -Dr. José Vargas Vidot
 -Galardón Vanguardista de la Excelencia™ -San Jorge Children's Foundation, Inc.
 -Distinción Honorífica a la Excelencia Institucional™ -Asoc. Comunitaria Palmarejo II, Inc.


Durante el 6^{to} Foro de Excelencia InstitucionalSM, la Dra. Flordeliz Serpa, Presidenta y CEO de NPERCI, presentó la Declaración Internacional de los Principios Fundamentales de Estándares de Excelencia para las Organizaciones Sin Fines de Lucro[®].¹⁴ La Declaración fue proclamada y aprobada por unanimidad por los asistentes al 6^{to} Foro de Excelencia InstitucionalSM, el 18 de septiembre de 2009, en San Juan, Puerto Rico.



Sistema Operativo de Optimización InstitucionalSM  Administrado por NPERCI, tiene el propósito de promover la integridad, la transparencia y la responsabilidad en los procesos y actividades llevados a cabo en las instituciones. Es un programa voluntario dirigido a las instituciones que desean demostrar que cumplen con normas operacionales. El Sistema consta de seis áreas de responsabilidad institucional: Dirección Estratégica; Gobierno, Gerencia y Administración; Recursos Humanos; Desarrollo Institucional; Asuntos Públicos; y Ética y Responsabilidad Social. El Sistema incluye 29 normas generales de operación y 226 normas específicas de operación. A través del Sistema, NPERCI otorga la Certificación de Excelencia InstitucionalTM y el Gran Sello de Excelencia InstitucionalTM.

Directorio de Organizaciones Sin Fines de Lucro de Puerto RicoTM (ISSN 2152-663X) 

Es el primero en su clase en Puerto Rico y es una iniciativa diseñada, coordinada y auspiciada por NPERCI. Publicado por primera vez en el año 2005 y actualizado anualmente, se distribuye a nivel nacional e internacional como una cortesía de NPERCI para beneficio de las fundaciones, agencias gubernamentales, corporaciones con y sin fines de lucro y la comunidad en general.

Servicios de Evaluación  NPERCI es una agencia de evaluación externa independiente y es el recurso más importante en Puerto Rico para las instituciones en materia de evaluación y en el establecimiento de normas operacionales. NPERCI promueve la utilización de la evaluación como un elemento central en la gestión de toda institución para proveer servicios de calidad, efectivos y eficientes. NPERCI promueve que la toma de decisiones de las instituciones se base en datos y se enfoque en resultados, fortaleciendo



los sistemas de gerencia, evaluación y control institucional, y promoviendo la autosuficiencia y la efectividad. NPERCI desarrolla sistemas de evaluación que son específicos (enfocados en un programa, proyecto o servicio) y sistémicos (completos, que consideran toda la entidad como un sistema en el cual existe el objeto de evaluación). En la Tabla 4 se presenta un resumen de los servicios de evaluación provistos por NPERCI.

Tabla 4. Servicios de Evaluación de NPERCI

Diseño de evaluaciones	Desarrollo de medidas o indicadores
Planes de evaluación	Desarrollo de cuestionarios
Evaluación de programas	Recopilación, entrada y análisis de datos
Evaluaciones formativas (proceso, implantación)	Desarrollo de modelos lógicos y marcos conceptuales
Evaluaciones sumativas (efectividad, resultado, impacto)	Evaluación de servicios de desarrollo internacional
Evaluación de necesidades	Preparación de informes
Evaluación de viabilidad	Evaluación de estructuras programáticas
Evaluaciones institucionales	Evaluación de política pública
Triangulación múltiple	Análisis de contexto (Environmental Scan)
Interpretación de datos/resultados	Capacitación



Servicios de Apoyo 🌀 A través de nuestros servicios de apoyo, NPERCI provee asistencia técnica y dirección estratégica, mejora el manejo de los procesos y actividades en las instituciones y fomenta el uso de la evaluación como herramienta para promover la autosuficiencia y la efectividad institucional. NPERCI asiste en el proceso de interpretar datos y hallazgos para facilitar su entendimiento y aplicabilidad en el desarrollo o mejoramiento de políticas, prácticas y desempeño. En la Tabla 5 se presenta un resumen de los servicios de apoyo provistos por NPERCI.

Tabla 5. Servicios de Apoyo de NPERCI

Síntesis de evaluaciones e información	Planificación estratégica
Transferencia e intercambio de conocimiento	Perfil de comunidad
Revisión de literatura	Grupos de enfoque
Planes de evaluación	Encuestas
Diseño de sistemas de evaluación	Preparación de propuestas
Desarrollo de medidas o indicadores	Desarrollo de cuestionarios
Métodos de evaluación	Recopilación y análisis de datos
Desarrollo de políticas	Análisis de datos secundarios
Apoyo en el manejo de programas/servicios y datos	Muestreo
Interpretación de datos/resultados y preparación de informes	Generación y diseminación de información
Desarrollo de manuscritos para publicación	Traducciones (inglés ↔ español)



Bibliografía



1. Kumar, R. (1999). *Research Methodology*. Sage Publications Ltd.
2. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. McGraw-Hill Interamericana.
3. Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Second Edition. Sage Publications, Inc.
4. Estudios Técnicos, Inc. (2002). *Estudio de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico, 2002*. Recuperado de <http://www.estudios tecnicos.com>
5. Universidad del Sagrado Corazón. (2002). *Tendencias actuales del tercer sector- Desafíos y respuestas de las organizaciones sin fines de lucro*. Recuperado de <http://graduado.sagrado.edu/osfl/desafios3er.html>
6. Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. (2004). *Estudio de Necesidades de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico*. Recuperado de <http://www.nperci.org>
7. Oficina del Contralor de Puerto Rico. (2005). *Organizaciones Sin Fines de Lucro: Uso de la Propiedad y los Fondos Públicos*. Recuperado de http://www.ocpr.gov.pr/folletos_publicados/folleto-org-fines-sin-lucro/folleto-Org-Fines-Lucro.pdf
8. Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. (2006). *Estudio de Necesidades de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico*. Recuperado de <http://www.nperci.org>
9. Grzelak, R. (2006). *Las organizaciones sin fines de lucro de base de fe y comunitaria en la Diócesis de Arecibo: sus retos y aportaciones al desarrollo de Puerto Rico*. Recuperado de <http://opdhinc.com/TESIS%20Hna%20Roberta.pdf>
10. Estudios Técnicos, Inc. (2007). *Las Organizaciones Sin Fines de Lucro en 2007: Una Fuerza Económica*. Recuperado de <http://www.estudios tecnicos.com>
11. Gracia Morales, L. I. (2010). Estudio Cualitativo del Uso del Ciclo de la Gerencia del Conocimiento como Estrategia en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico. *Scientific International Journal*, Vol. 7 No. 1, 4-27.



12. Morales Jiménez, A. A. (2010). Recursos Claves para las Organizaciones Sin Fines de Lucro: De la Supervivencia a la Autosuficiencia. *Scientific International Journal*, Vol. 7 No. 1, 39-45.
13. Hernández Vega, E. (2010). *Las prácticas de recursos humanos en las organizaciones sin fines de lucro en el área suroeste de Puerto Rico*. Recuperado de <http://www.grad.uprm.edu>
14. Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. (2009). *Declaración Internacional de los Principios Fundamentales de Estándares de Excelencia*®. Recuperado de <http://www.nperci.org>



Perfil de las Autoras

Flordeliz Serpa, PhD – Investigadora y evaluadora de profesión desde 1993, ha ejercido como Presidenta y Principal Oficial Ejecutivo de Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. desde su incorporación en el 2004. Ha impartido cursos universitarios a nivel graduado en Metodología de Investigación y ha colaborado en proyectos de diversas escalas a nivel local e internacional. La Dra. Serpa cuenta con diversos escritos publicados en revistas profesionales. Posee una Maestría en Investigación Evaluativa y un Doctorado en Administración.

Lizzette Rojas, PhD – Se ha desempeñado como investigadora evaluativa y consultora en evaluación desde principios de la década del 1990. La Dra. Rojas posee una Maestría en Investigación Evaluativa y un Doctorado en Administración. Ha fungido como Principal Oficial de Operaciones para Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. desde que la corporación fuera establecida en el 2004. Ha dirigido evaluaciones de gran envergadura para distintos sectores y ha colaborado en importantes proyectos de investigación evaluativa en y fuera de Puerto Rico. La Dra. Rojas cuenta con una variedad de publicaciones profesionales en evaluación y temas relacionados.

Visite a Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. en nuestra página electrónica (<http://www.nperci.org>) para actualizaciones en información relevante para las corporaciones sin fines de lucro y temas relacionados a evaluación. Para más información sobre recursos, publicaciones y oportunidades, navegue nuestra página y/o envíe un correo electrónico a nperci@nperci.org.



Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc.

605 Condado Street, Suite 712
San Juan, Puerto Rico 00907

787-550-5964

