

ESTADO Y TENDENCIAS DE LA EVALUACIÓN EN LAS FUNDACIONES Y LAS CORPORACIONES SIN FINES DE LUCRO

Flordeliz Serpa, PhD y Lizzette Rojas, PhD

INTRODUCCIÓN

Cada vez más, se observa un aumento en la atención que se brinda a la evaluación del desempeño e impacto de las fundaciones y de las corporaciones sin fines de lucro (CSFL), así como, a los resultados de dichas evaluaciones.

Durante el año 2011, Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. (NPERCI), en su esfuerzo de contribuir positivamente al fortalecimiento del sector filantrópico y sin fines de lucro, comparó los resultados publicados por el Center for Effective Philanthropy (CEP), a través de la evaluación sobre el desempeño de una muestra de fundaciones grandes en Estados Unidos,¹ con los obtenidos en dos de sus investigaciones, una relacionada a la capacidad de las CSFL para demostrar su desempeño e impacto y otra relacionada a las recomendaciones para fortalecer a las CSFL en el área de administración.^{2,3} El propósito de este estudio fue determinar el estado y las tendencias de la evaluación en las fundaciones y las CSFL. La metodología utilizada en esta investigación fue el análisis comparativo, a través del cual se compararon los hallazgos principales de los tres estudios.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez comparados los resultados, se observó que, interesantemente, los resultados del CEP coincidían con los de NPERCI. Los resultados publicados por el CEP revelaron que los directores ejecutivos de las fundaciones que participaron en el estudio consideraban importante el evaluar la efectividad de las fundaciones. Sin embargo, entienden que este esfuerzo debe mejorar.

...los directores ejecutivos de las fundaciones que participaron en el estudio consideraban importante el evaluar la efectividad de las fundaciones. Sin embargo, entienden que este esfuerzo debe mejorar.

...las CSFL que reciben fondos de dichas fundaciones deben tener estándares de evidencia más altos de los que tienen actualmente y que las fundaciones deben enfatizar en la efectividad de las CSFL que reciben o podrían recibir sus fondos.

Asimismo, entienden que es importante y necesario que la junta directiva se involucre en los procesos de evaluación. Sin embargo, para ellos es un reto lograr que la junta directiva se involucre en los procesos de evaluación. Estos resultados coinciden con los hallazgos del estudio de NPERCI relacionado al desempeño e impacto de las CSFL, el cual reveló que existen limitaciones en el proceso de evidenciar desempeño e impacto, lo que puede debilitar significativamente la capacidad de las CSFL para operar y ser sostenibles. Asimismo, muchas de las CSFL que participaron en el estudio carecían de un sistema de monitoreo y evaluación. En cuanto a la junta directiva, el estudio de NPERCI reveló que una proporción considerable de las CSFL tenían que fortalecer bastante su junta directiva para que entendieran cuáles eran sus responsabilidades y poder involucrarla más en los procesos medulares de la corporación. El estudio del Análisis Comparativo de las Recomendaciones para Fortalecer a las CSFL de NPERCI identificó varias áreas de prioridad para fortalecer la administración de las CSFL entre las que se encontraron evaluación y/o medición y la capacitación, desarrollo y/o autosuficiencia.

Entre los resultados publicados por el CEP se destacó que, aunque la mayor parte de los directores ejecutivos de las fundaciones consideran que se ha alcanzado un nivel de progreso importante en lo que respecta a la evaluación de la efectividad de las fundaciones durante la pasada década, más del 60% de dichos directores ejecutivos indicó que muy pocas fundaciones sabían cómo era su desempeño general en el presente. El estudio del CEP reveló, también, que los directores ejecutivos consideran que las CSFL que reciben fondos de dichas fundaciones deben tener estándares de evidencia más altos de los que tienen actualmente y que las fundaciones deben enfatizar en la efectividad de las CSFL que reciben o podrían recibir sus fondos.



Los directores ejecutivos de las fundaciones también señalaron que la información que están recopilando para conocer la efectividad de su trabajo les ayuda a fortalecer el desempeño futuro de las CSFL recipientes de sus fondos,

...sólo un 18% realiza encuestas de satisfacción con los servicios y un 20% realiza evaluaciones de necesidades en la población servida.

a conocer el impacto de los programas de la fundación, a exigirle a las CSFL que asuman su responsabilidad, y a decidir si renovarán los fondos asignados. Sin embargo, un tipo de información que muy pocas fundaciones recopilan para conocer la efectividad de su gestión es la percepción de los clientes o recipientes de servicios, lo que incluye encuestas y grupos de enfoque entre aquellas personas y/o grupos comunitarios que las fundaciones están tratando de servir e impactar. Esta declaración del CEP coincide con los señalamientos de NPERCI sobre el estado de la práctica de la evaluación entre las CSFL. Entre los hallazgos más sobresalientes del estudio de NPERCI sobre la capacidad de las CSFL para demostrar su desempeño e impacto se destaca que sólo un 18% realiza encuestas de satisfacción con los servicios y un 20% realiza evaluaciones de necesidades en la población servida. Además, NPERCI encontró que un 38% de las corporaciones estudiadas realiza evaluaciones de sus servicios y sólo un 12% realiza evaluaciones internas regularmente.

El CEP indicó que aquellas fundaciones que sí recopilan este tipo de información confían más en su habilidad para evaluar su desempeño y están en una mejor posición para entender el progreso que su fundación está consiguiendo con las estrategias establecidas, el impacto que están logrando en las comunidades que sirven y la contribución que están haciendo al campo de servicios en el que trabajan. El CEP también indicó en su informe que, en la actualidad, casi la mitad de los directores ejecutivos de las fundaciones (48%) comunicaron que combinaban información de diversas funciones medulares (inversiones, administración, compensación y beneficios, manejo de fondos, etc.), dentro de una evaluación general de desempeño a nivel institucional. Según los ejecutivos, esto les sirve para aprender sobre y mejorar el desempeño futuro de la fundación, rendir cuentas sobre la utilización de los recursos de la fundación y entender el impacto externo que puede ser atribuido a la gestión de la fundación. Estos hallazgos son muy similares a los que NPERCI reportó en su estudio sobre la capacidad de las CSFL para demostrar su desempeño e impacto, donde se determinó que el 46% de las CSFL poseía una capacidad excelente o buena para demostrar su desempeño e impacto (28%

y 18%, respectivamente), mientras que un 24% de las CSFL demostró que tenía una capacidad moderada, 18% una capacidad limitada y 12% una capacidad muy limitada. Asimismo, en el Análisis Comparativo de las Recomendaciones para Fortalecer a las CSFL, NPERCI encontró que más del 90% de los trabajos examinados recomendaban que se fortaleciera la evaluación y/o medición en las CSFL.

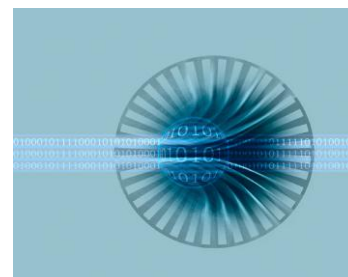
Por otro lado, el CEP señaló que aún existe la necesidad de un cambio de mentalidad sobre la medición y la disponibilidad de más datos e información que pueda resumir y demostrar el nivel general de desempeño de las fundaciones. Estos señalamientos del CEP coinciden con los hallazgos que NPERCI reportó en su estudio sobre la capacidad de las CSFL para demostrar su desempeño y su impacto, donde un 47% de las CSFL documentaba los procesos y actividades adecuadamente, un 35% utilizaba cuestionarios, formularios u otros instrumentos para recopilar datos, y un 43% preparaba informes sobre acciones correctivas y sus resultados, a partir de informes de evaluación y/o señalamientos de auditores.

El CEP también reportó en su informe que los directores ejecutivos de aquellas fundaciones que combinaban información de diversas funciones medulares para evaluar el desempeño institucional general se distinguían de los ejecutivos que no realizaban dicha práctica en tres puntos

específicos: 1] tendían a recopilar una mayor variedad de información para entender la efectividad de su gestión; 2] consideraban que los datos operacionales que recopilaban eran más útiles para entender cuán efectivos eran; y, por último, 3] informaron que tenían un mejor entendimiento sobre el progreso que estaba logrando su fundación en la implantación de sus estrategias.

El CEP señaló que los directores ejecutivos de las fundaciones creían en la importancia de la evaluación y que ésta figuraba entre sus prioridades más altas. También, indicó que se está realizando un mayor número de

...aún existe la necesidad de un cambio de mentalidad sobre la medición y la disponibilidad de más datos e información que pueda resumir y demostrar el nivel general de desempeño de las fundaciones.



...65% de los directores ejecutivos subrayó que el lograr que las evaluaciones resulten en información significativa y útil es un reto.

actividades de evaluación que hace una década y que están adoptando un mayor número de indicadores y medidas indirectos para demostrar el desempeño de las fundaciones. Sin embargo, el CEP reportó que, a pesar del progreso alcanzado, varias fuentes potencialmente importantes de datos son utilizadas por sólo una pequeña proporción de las fundaciones. Por ejemplo, la opinión de los beneficiarios de los servicios de las fundaciones está entre las fuentes de información que son utilizadas por una minoría de los directores ejecutivos de las fundaciones en su esfuerzo para evaluar su desempeño. Estos señalamientos coinciden con los hallazgos que NPERCI reportó en el estudio sobre la capacidad de las CSFL para demostrar su desempeño, donde uno de los hallazgos más sobresalientes fue que muy pocas CSFL contaban con una filosofía o modelo de servicio y, de esos modelos, sólo unos pocos estuvieron adecuadamente orientados a resultados. Interesantemente, en organizaciones con avances en la capacidad de recopilación y análisis de datos se observó que los informes examinados presentaban mucha información descriptiva sobre los diversos programas, proyectos y servicios, pero no presentaban evidencia sobre los resultados o cambios logrados en la población servida y el impacto que habían tenido en la comunidad. También, se observó que la mayoría de los informes que incluyeron algún tipo de datos y análisis estadísticos no utilizaron una metodología adecuada para recopilarlos y tampoco utilizaron las pruebas estadísticas apropiadas para analizarlos e interpretarlos. Más aún, independientemente de la metodología utilizada, se observó que dichos datos no solían ser utilizados para la toma de decisiones, sino que respondían a un requisito de alguna fuente de fondos.



Por otra parte, en su investigación, el CEP menciona que la mediana de la inversión en evaluación formal es de dos por ciento (2%) del presupuesto de los fondos asignados. Una gran mayoría de los directores ejecutivos de las fundaciones reportaron que la evaluación formal ha ayudado a las fundaciones a entender los efectos de su trabajo. Interesantemente, el CEP señala que hacer

Es impostergable el desarrollo de una cultura de evaluación; no se puede perder de vista que la evaluación informa sobre el estado operacional, la efectividad, eficiencia e impacto de un programa, un proyecto, un servicio o toda una corporación.

un buen uso de las evaluaciones no es fácil y señaló que un 65% de los directores ejecutivos subrayó que el lograr que las evaluaciones resulten en información significativa y útil es un reto.

En el estudio sobre la capacidad de las CSFL para demostrar su desempeño e impacto, NPERCI encontró diversos hallazgos relacionados a la práctica de la evaluación. Muchas de las CSFL no realizaban evaluaciones continuamente y los sistemas de monitoreo y evaluación, en su inmensa mayoría, estuvieron segmentados y fueron inconsistentes. Diversas CSFL no contaban con un perfil completo y actualizado de sus clientes y muy pocas corporaciones pudieron demostrar que evaluaban regularmente la satisfacción de los clientes con los servicios y que utilizaban los resultados para mejorar los mismos. Finalmente, las CSFL, en su mayoría, no contaban con un sistema de evaluación interna.

En el estudio sobre las recomendaciones de diversos estudios y trabajos relacionados a la administración en las CSFL, NPERCI encontró importantes hallazgos concernientes a la práctica de la evaluación. Varios estudios recomendaron la adopción de estándares, normas y procedimientos que contuvieran controles internos de administración y contabilidad, así como, mecanismos de autorregulación y un sistema de acreditación. También, se identificó que varios de dichos estudios recomendaron el apoyar y promover la implantación y/o mejoramiento de procesos de medición de desempeño, rendición de cuentas y transparencia.

CONCLUSIONES

Partiendo de los estudios analizados y sus respectivos hallazgos, se puede concluir, en primer lugar, que, a pesar de la relevancia y creciente importancia de la evaluación, la resistencia a utilizarla como instrumento gerencial y de control para generar procesos de toma de decisiones informados se hace presente en la escasa presencia de sistemas completos y adecuados de monitoreo y evaluación en las diversas CSFL.

En segundo lugar, es necesario conocer y fortalecer la práctica de la evaluación entre las fundaciones y las CSFL. Es impostergable el desarrollo de una cultura de evaluación; no se puede perder de vista que la evaluación informa sobre el estado operacional, la efectividad, eficiencia e impacto de un programa, un proyecto, un servicio o toda una corporación. Más aún, la evaluación provee los datos necesarios sobre los clientes, así como, los datos sobre los resultados esperados y los alcanzados, proveyendo una ventaja competitiva y colocando a las fundaciones y a las CSFL en una mejor posición para destacarse de sus competidores.

A nivel federal, estatal, local e individual, los patrocinadores, en sus diversas modalidades (gobierno, fundaciones, empresa privada e individuos), buscan una evidencia concreta de que sus inversiones están haciendo una diferencia real y sostenible, una evidencia de que están invirtiendo inteligentemente.



Es una cuestión de hecho que la evaluación trasciende los sectores y las industrias.

Es una cuestión de hecho que la evaluación trasciende los sectores y las industrias. Las fundaciones, el gobierno, la academia, la empresa privada y las CSFL tienen una responsabilidad compartida de crear mayor conciencia sobre la necesidad e importancia de la evaluación para demostrar el desempeño y el impacto logrado en sus clientes y la comunidad en general. También, la evaluación está dirigida a alcanzar un progreso sostenible hacia el logro de su misión y contribuye a tomar decisiones informadas y correctas en la planificación e implantación de programas, estrategias y servicios.

RECOMENDACIONES

Considerando los resultados y las conclusiones expuestas, se formularon las siguientes recomendaciones:

1. Desarrollar la capacidad de monitoreo, evaluación y aprendizaje relacionado al estado, las tendencias y los cambios en el ambiente operacional de las fundaciones y corporaciones.

2. Implantar un sistema interno de evaluación que sea práctico y útil, enfocado en desarrollar la capacidad operacional y la efectividad institucional, y centrado en los clientes y/o población servida.
3. Utilizar instrumentos adecuados, válidos y confiables para recopilar datos, así como, pruebas estadísticas apropiadas para analizar los mismos.
4. Fomentar que las fundaciones y las CSFL realicen evaluaciones basadas en investigación y evidencia (*research- and evidence-based*).
5. Promover sistemas de monitoreo y evaluación que sean sistemáticos y prácticos.
6. Fomentar la integración de la evaluación como parte del sistema de control institucional y como mecanismo para el mejoramiento continuo de los procesos y actividades institucionales.
7. Fomentar que se le adjudique un mayor peso a la evaluación en el proceso de asignación de fondos.

REFERENCIAS

1. Buteau, E., & Buchanan, P. (2011). The State of Foundation Performance Assessment: A Survey of Foundation CEOs. The Center for Effective Philanthropy, Inc.
2. Serpa, F., & Rojas, L. (2011). Evaluación de la Capacidad de las Corporaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico para Demostrar su Desempeño e Impacto. **NPERCI Publication Series, 4**. Retrieved from <http://www.nperci.org/EC%20CSFL%20PR%202011.pdf>
3. Serpa, F., & Rojas, L. (2011). Análisis Comparativo de las Recomendaciones para Fortalecer a las Corporaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico: 2000-2010. **NPERCI Publication Series, 5**. Retrieved from <http://www.nperci.org/AC%20Rec.%20CSFL%20PR%202011.pdf>

AUTORAS

Flordeliz Serpa, PhD – Investigadora y consultora en evaluación. Presidenta y Principal Oficial Ejecutivo, Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc., San Juan, Puerto Rico. Dirección electrónica: nperci@nperci.org

Lizzette Rojas, PhD – Investigadora y consultora en evaluación. Vicepresidenta y Principal Oficial de Operaciones, Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc., San Juan, Puerto Rico. Dirección electrónica: nperci@nperci.org

Copyright 2012 Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc.