

Evaluación de la Capacidad de las Corporaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico para Demostrar su Desempeño e Impacto



NPERCI Publication Series™
No. 4

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

Evaluación de la Capacidad de las Corporaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico para Demostrar su Desempeño e Impacto

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

LISTA DE TABLAS _____	4
LISTA DE FIGURAS _____	5
RESUMEN EJECUTIVO _____	6
INTRODUCCIÓN _____	14
Propósito y Objetivos de la Evaluación _____	15
METODOLOGÍA _____	16
1. Diseño de la Evaluación _____	20
2. Muestra _____	22
3. Variables _____	22
4. Recopilación de Datos _____	26
5. Análisis de Datos _____	28
6. Triangulación _____	28
RESULTADOS Y DISCUSIÓN _____	30
Alineación Programática _____	33
Alineación Operacional _____	36
Manejo de Conocimiento _____	41
Formularios de las CSFL _____	48
Aspectos Operacionales _____	48
Documentos y/o Actividades _____	49
Manejo de Archivos y Expedientes _____	52
Capacidad de las CSFL para Demostrar su Desempeño e Impacto _____	53
Efectividad de las CSFL _____	54
Evaluación en las CSFL _____	57
Cuestionarios de Participantes, Colaboradores y Personal _____	59
Opinión de Participantes, Colaboradores y Personal sobre las CSFL y sus Servicios _____	63
CONCLUSIONES _____	66
RECOMENDACIONES _____	69
REFERENCIAS _____	74



LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Hallazgos sobre la Alineación Programática</i>	34
<i>Tabla 2. Hallazgos sobre la Alineación Operacional</i>	40
<i>Tabla 3. Hallazgos sobre el Manejo de Conocimiento</i>	47
<i>Tabla 4. Aspectos Operacionales de las CSFL</i>	48
<i>Tabla 5. Documentos y/o Actividades de las CSFL</i>	51
<i>Tabla 6. Manejo de Archivos y Expedientes en las CSFL</i>	52
<i>Tabla 7. Hallazgos sobre los Objetivos Evaluados</i>	55
<i>Tabla 8. Hallazgos sobre la Práctica de la Evaluación en las CSFL</i>	57
<i>Tabla 9. Distribución de la Opinión de los Encuestados en Relación a las CSFL y sus Servicios</i>	63



LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Modelo de Evaluación Activa Enfocada</i> [©]	18
<i>Figura 2. Modelo de Movilidad Estratégica Institucional</i> [©]	20
<i>Figura 3. Distribución de las CSFL por Área Geográfica de Puerto Rico</i>	30
<i>Figura 4. Nivel de Eficiencia de la Alineación Programática de las CSFL</i>	35
<i>Figura 5. Nivel de Eficiencia de la Alineación Operacional de las CSFL</i>	41
<i>Figura 6. Nivel de Eficiencia del Manejo de Conocimiento de las CSFL</i>	47
<i>Figura 7. Capacidad de las CSFL para Demostrar su Desempeño e Impacto</i>	53
<i>Figura 8. Nivel de Efectividad de las CSFL</i>	56
<i>Figura 9. Distribución Porcentual de los Encuestados</i>	59
<i>Figura 10. Distribución Porcentual de los Encuestados por Grupo de Edad</i>	60
<i>Figura 11. Distribución Porcentual de los Encuestados por Nivel Académico</i>	
<i>Completado</i>	61
<i>Figura 12. Distribución Porcentual de los Grupos por Nivel Académico</i>	
<i>Completado</i>	62
<i>Figura 13. Nivel de Satisfacción con las CSFL por Grupo</i>	65



RESUMEN EJECUTIVO

Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. (NPERCI) realizó una evaluación en una muestra de corporaciones sin fines de lucro (CSFL) en Puerto Rico durante los meses de mayo a noviembre de 2010. La evaluación fue diseñada para examinar la capacidad de las CSFL para demostrar su desempeño e impacto, midiendo la alineación programática, la alineación operacional y el manejo de conocimiento de las CSFL evaluadas. NPERCI utilizó el Modelo de Evaluación Activa Enfocada[®] y el Modelo de Movilidad Estratégica Institucional[®] para guiar la evaluación. El primer modelo, Modelo de Evaluación Activa Enfocada[®], se utilizó para enmarcar el proceso de evaluación. La evaluación se estructuró en tres fases (Pre-Evaluación, Evaluación y Pos-Evaluación) e incluyó métodos cuantitativos y cualitativos. El segundo modelo, Modelo de Movilidad Estratégica Institucional[®], se utilizó para enmarcar las variables que se midieron para cumplir con el propósito de la evaluación de capacidad.

Se utilizó un diseño mixto (métodos cuantitativos y cualitativos), descriptivo y transversal que incluyó componentes de la evaluación interactiva y de la evaluación de monitoreo. Se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS, por sus siglas en inglés) para la entrada y el análisis de los datos.

La muestra seleccionada fue una muestra no-probabilística de corporaciones y sujetos voluntarios. La muestra de CSFL incluyó 102 corporaciones que otorgaron el consentimiento informado y accedieron a participar en la evaluación. En términos generales, las CSFL proveían servicios diversos agrupados en las categorías de



servicios sociales, educativos y de salud. La muestra de CSFL fue representativa de las principales áreas geográficas de Puerto Rico. En relación a la muestra de participantes, colaboradores y personal de las corporaciones, esta muestra quedó constituida por 405 sujetos de los cuales se obtuvo el consentimiento informado y que completaron adecuadamente el cuestionario.

La información recopilada fue anónima y confidencial. El cuestionario administrado a los participantes, colaboradores y personal de las corporaciones consistió de preguntas cerradas y abiertas con instrucciones sencillas para facilitar su administración. Las preguntas cerradas incluyeron selección múltiple y escalas Likert. Los instrumentos de recopilación de datos fueron pre-codificados para facilitar la entrada y el análisis de los datos. Quince por ciento (15%) de los datos procesados fue verificado de forma aleatoria para propósitos de control de calidad.

A través de los años, las CSFL se han distinguido por su compromiso con las comunidades que sirven. Sin embargo, si existen limitaciones en el proceso de evidenciar, de manera rápida, válida, objetiva y transparente, el valor de su desempeño y su impacto en la población que sirven, se puede debilitar significativamente su capacidad para continuar las operaciones y que éstas sean sostenibles. Los resultados de este estudio señalan que muchas de las CSFL carecían de la capacidad y/o las herramientas para demostrar el resultado de su desempeño y el impacto que habían tenido en la comunidad que servían de manera objetiva, válida y confiable. La información suministrada por las CSFL y la evidencia acumulada sugieren que en casi una tercera parte de la muestra de CSFL, la capacidad para demostrar el desempeño e



impacto fue limitada o muy limitada; en más de una tercera parte de las CSFL, la alineación programática fue poco o nada eficiente; y, en poco menos de una tercera parte de la muestra, la alineación operacional fue poco o nada eficiente. El manejo de conocimiento, en cerca de una quinta parte de las CSFL, fue poco o nada eficiente.

Por otro lado, las CSFL han sido reconocidas por sus contribuciones al mejoramiento de la condición y calidad de vida de las comunidades. Sin embargo, muchas confrontan serias limitaciones para poder evidenciar su efectividad, basado en la medición adecuada del cumplimiento con sus objetivos. Los resultados de esta evaluación señalan que gran parte de las CSFL de la muestra resultó ser poco o nada efectivas (76%).

Con respecto a los participantes, colaboradores y personal de las CSFL, en su mayoría, estos grupos estuvieron muy satisfechos con las CSFL y sus servicios. A la luz de los hallazgos de la evaluación, el equipo evaluador formuló las siguientes recomendaciones dirigidas a mejorar la capacidad de las CSFL para demostrar su desempeño y su impacto:

1. Formular una visión clara para la corporación.
2. Establecer claramente las prioridades de la corporación.
3. Mejorar la correspondencia entre la misión, visión, filosofía, metas, objetivos, estrategias, actividades y servicios de las CSFL.
4. Definir, revisar y/o refinar la filosofía o modelo de servicio, procurando que sus programas y servicios reflejen la misma.



5. Especificar claramente los objetivos institucionales, expresarlos en términos cuantitativos y asegurarse de que contesten las preguntas qué, quién, por cuánto, cuándo y dónde.
6. Alinear la atención de los clientes a la filosofía o modelo de servicio para minimizar la segmentación de la atención o prestación de servicios y maximizar la colaboración interna en las CSFL, limitando la competencia interna por clientes y proveyendo servicios integrados.
7. Mejorar la correspondencia entre la gerencia del capital humano, la administración de recursos y el sistema de controles de la institución.
8. Fortalecer la documentación de procesos y actividades y el sistema de controles internos, así como, la medición de los cambios logrados en los clientes y/o población servida.
9. Desarrollar e implantar un plan de capacitación y desarrollo del capital humano que utilice al máximo los recursos disponibles, muchos de ellos sin costo o a bajo costo, por acuerdos de intercambio o colaboración, para que mantengan su capital humano bien preparado.
10. Fortalecer la colaboración interna y externa.
11. Establecer relaciones de colaboración mejor planificadas, coordinadas y más versátiles.
12. Fortalecer el manejo de archivos y expedientes, de manera que los mismos estén efectiva y eficientemente organizados, que tengan la información



completa y que cuenten con la protección y control de acceso y manejo necesarios.

13. Fortalecer los procesos de recopilación y manejo de información e identificación y utilización de conocimiento crítico para aumentar la capacidad para lograr y demostrar resultados. Esto implica el utilizar datos, información y tendencias de manera planificada y coordinada para tomar decisiones bien informadas.
14. Implantar un sistema interno de evaluación que sea práctico y útil, enfocado en desarrollar la capacidad operacional y la efectividad institucional.
15. Utilizar instrumentos adecuados, válidos y confiables para recopilar datos.
16. Asegurarse de cumplir con las leyes y reglamentaciones pertinentes a la privacidad de la información y la protección de los sujetos humanos y su bienestar.
17. Realizar evaluaciones de necesidad como mecanismo para mejorar el diseño de los programas y sus objetivos, elaborando un análisis claro del problema que se quiere resolver y buscar acciones bien pensadas para mejorar la situación de los clientes y/o población de interés.
18. Implantar evaluaciones externas rigurosas y sistemáticas para las CSFL y sus programas, proyectos o servicios.
19. Implantar sistemas de monitoreo y evaluación que sean sistemáticos, continuos y prácticos, asegurándose de integrar la evaluación a los procesos y actividades institucionales. La evaluación es esencial para generar y utilizar la



información y los datos necesarios para controlar los procesos y actividades y poder obtener los efectos y resultados esperados.

20. Realizar evaluaciones de desempeño e integrar el nivel de cumplimiento con los objetivos, utilizando medidas válidas y confiables.
21. Revisar o desarrollar y mantener actualizado un perfil de los clientes.
22. Evaluar regularmente la satisfacción de los clientes con los servicios; ésta es una de las medidas de efectividad mayormente utilizadas en la prestación de servicios y un buen indicador de cómo marchan las cosas en la corporación.
23. Las CFSL deben transformarse en organizaciones de aprendizaje donde se procure continua y constantemente mejorar el desempeño partiendo de las experiencias propias y lecciones aprendidas de otras entidades.
24. Utilizar los resultados de las evaluaciones internas y externas para mejorar los procesos y actividades de los programas y de la institución en general.
25. Desarrollar la capacidad de monitoreo, evaluación y aprendizaje relacionado al estado, las tendencias y los cambios en el ambiente operacional de las corporaciones.
26. No perder de foco que el propósito de las evaluaciones, en términos generales, es proveer los elementos de juicio necesarios para la toma de decisiones informada y la implantación de estrategias y acciones correctas para mejorar programas, proyectos, procesos y actividades y lograr los resultados esperados.



27. Realizar las evaluaciones y preparar los informes de sus resultados no como un fin, sino como un medio para mejorar progresiva y sistemáticamente la gestión corporativa y la utilización de los fondos y recursos.
28. Promover, facilitar y apoyar la sistematización de datos e información para mejorar el desempeño de las CSFL, así como, la transparencia, la rendición de cuentas y la utilización de fondos y recursos.
29. Superar el incumplimiento recurrente en los términos establecidos para conferir los fondos comprometidos y/o de las fechas de inicio de los programas, proyectos o servicios.
30. Reforzar los sistemas de evaluación en Puerto Rico.

Durante las últimas décadas, la importancia de la aplicación de la evaluación y la demostración de desempeño e impacto ha ido creciendo. El gobierno federal, las fundaciones y patrocinadores han aumentado la puntuación de la evaluación en los procesos de preparación de propuestas para competir por los fondos que ellos asignan. Es impostergable el desarrollo de una cultura de evaluación, particularmente entre las CSFL, dada la procedencia de los fondos asignados a las mismas. 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 CSFL en una mejor posición para destacarse de sus competidores.



Los resultados de esta investigación y las recomendaciones provistas invitan a una discusión para crear mayor conciencia sobre la necesidad e importancia de la evaluación en las CSFL y su función para demostrar su desempeño y el impacto logrado en sus clientes y la comunidad en general, así como, su rol para lograr un progreso sostenible hacia el logro de la misión.



INTRODUCCIÓN

La diversidad de corporaciones sin fines de lucro (CSFL) existentes en Puerto Rico es verdaderamente amplia, con una gama de estados operacionales y niveles de desempeño que van desde corporaciones que han probado ser lo suficientemente flexibles y agresivas para lograr un progreso sostenible en su gestión, hasta corporaciones que confrontan serios retos en su dirección, gerencia/administración, finanzas y operaciones, entre otros. Por años, las CSFL han fungido como la extensión del gobierno en su rol de proveedor de servicios a la población, presentando fortalezas en el quehacer caritativo y llegando hasta el corazón de las comunidades. Sin embargo, muchas CSFL han confrontado serias dificultades en otras áreas críticas como la planificación estratégica, los controles internos, la evaluación y el aprendizaje institucional. Si la capacidad de las CSFL para demostrar su desempeño e impacto es débil, sus programas y servicios se verán afectados.

Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. (NPERCI), una corporación sin fines de lucro independiente, dedicada a optimizar el desempeño, los resultados y el impacto de las instituciones a través de la evaluación, realizó, durante el año 2010, una evaluación de una muestra de las CSFL en Puerto Rico. NPERCI identificó la necesidad de presentar un análisis actualizado de la situación de las CSFL en materia de la documentación y los mecanismos con los que cuentan para ganar control, mejorar sus procesos y actividades, y obtener los recursos necesarios para desarrollar su capacidad operacional y efectividad institucional para satisfacer las necesidades de los clientes y



mejorar la situación de la comunidad a la que sirven. Esto es, se identificó la necesidad de evaluar la capacidad de una muestra de CSFL en Puerto Rico para demostrar su desempeño y su impacto. La evaluación se realizó durante los meses de mayo a noviembre de 2010.

Propósito y Objetivos de la Evaluación

El propósito de la investigación fue realizar una evaluación general de la capacidad de las CSFL para demostrar su desempeño e impacto. Este trabajo buscaba examinar las fortalezas institucionales y los retos de las CSFL, emitir recomendaciones para fortalecer las CSFL y crear nuevos conocimientos sobre la capacidad de las CSFL para demostrar su desempeño e impacto, promoviendo y facilitando que las corporaciones ampliaran y fortalecieran sus operaciones, desempeño e impacto a nivel local, estatal, nacional y/o global. Los objetivos específicos de la evaluación de las CSFL en Puerto Rico durante el año 2010 fueron los siguientes:

1. Determinar el nivel de eficiencia de la alineación programática de una muestra de CSFL.
2. Determinar el nivel de eficiencia de la alineación operacional de una muestra de CSFL.
3. Determinar el nivel de eficiencia del manejo de conocimiento de una muestra de CSFL.
4. Determinar la capacidad de las CSFL para demostrar su desempeño e impacto.
5. Determinar el nivel de efectividad de una muestra de CSFL.



METODOLOGÍA

Para realizar la evaluación de la capacidad de las CSFL, se utilizaron dos modelos: Modelo de Evaluación Activa Enfocada[©] y Modelo de Movilidad Estratégica Institucional[©]. El primer modelo, Modelo de Evaluación Activa Enfocada[©], se utilizó para enmarcar el proceso de evaluación.¹ Este modelo tiene la capacidad de evolucionar y fomentar la integración de prácticas innovadoras, procurando el desarrollo y utilización de nuevo conocimiento para mejorar los servicios. Incorpora elementos de la investigación evaluativa, la psicología comunitaria y la investigación-acción como parte de sus fundamentos filosóficos. El modelo está basado en un marco sistemático con un enfoque ecologista para fortalecer el proceso de toma de decisiones en la organización dentro de tres contextos: institucional, comunidad inmediata y comunidad extendida.

El Modelo de Evaluación Activa Enfocada[©] promueve el entendimiento del objeto de evaluación dentro del contexto institucional, así como, el entendimiento de la relación entre los objetivos de la organización y su comunidad inmediata, analizando el impacto de la organización en la comunidad inmediata y en la comunidad extendida. Al utilizar este modelo, el proceso de evaluación se estructuró en tres fases: Pre-Evaluación, Evaluación y Pos-Evaluación. Cada una de las fases incluyó una serie de actividades principales (Figura 1).

Durante la primera fase (Pre-Evaluación), los contactos principales en cada corporación fueron establecidos, se proveyó una carta explicativa donde se describía el propósito de la evaluación, la naturaleza de la participación de las corporaciones, sus

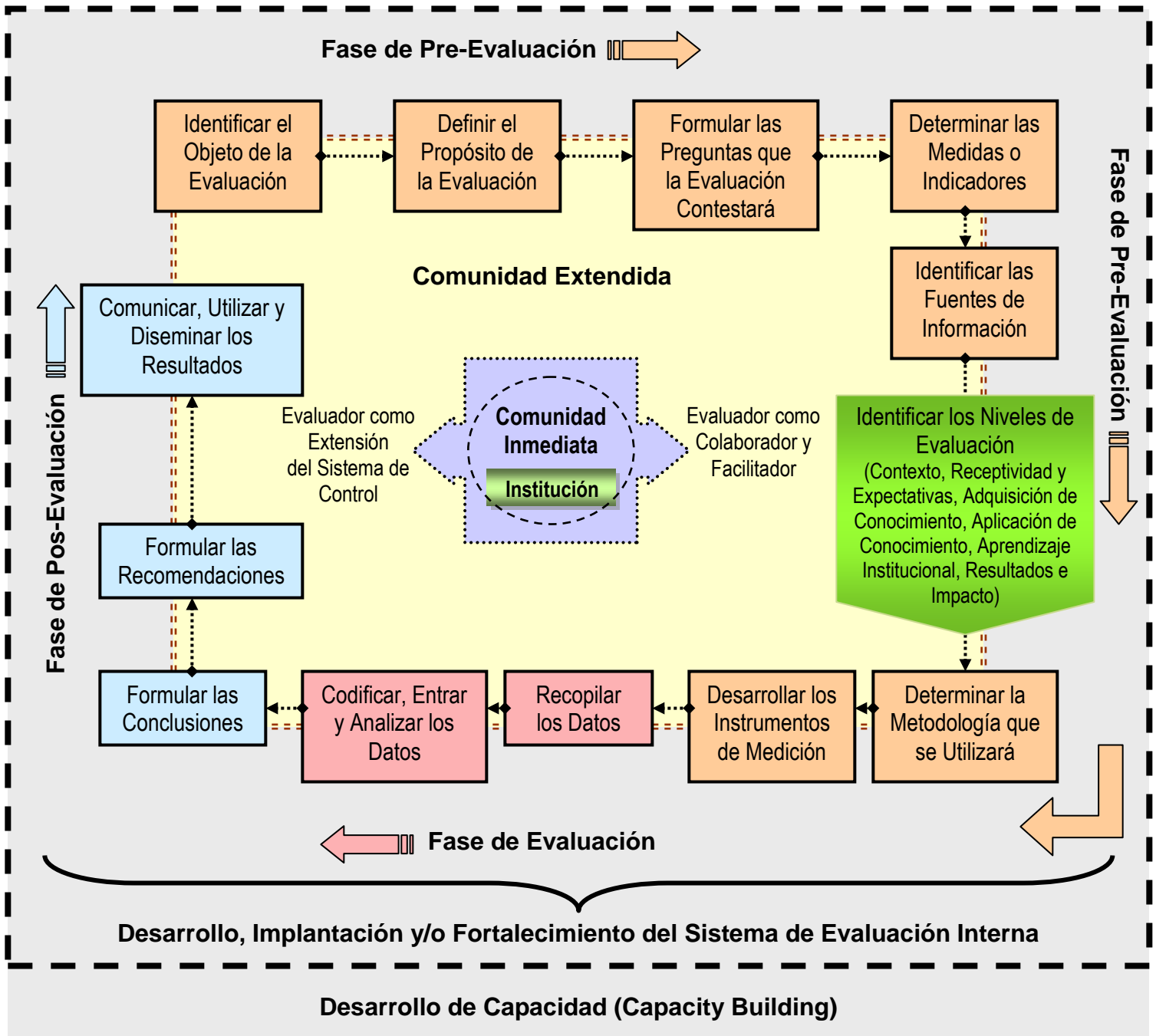


participantes, colaboradores y personal, así como, el consentimiento informado para participar en la misma. En esta fase, también, se identificaron los documentos que serían consultados, incluyendo, pero no limitándose a, archivos, expedientes, planes estratégicos y de trabajo, políticas y procedimientos, evaluaciones e informes.

Finalmente, se generaron los instrumentos de recopilación de datos. En la segunda fase (Evaluación), a través de los formularios para la revisión de documentos, procesos y actividades, cuestionarios y un análisis de contexto o “environmental scan”, se recopilaron todos los datos, se entraron en una base de datos y se analizaron utilizando un programa estadístico. Por último, en la tercera fase (Pos-Evaluación), los resultados de la evaluación fueron interpretados y se preparó el informe de la investigación.



Figura 1. Modelo de Evaluación Activa Enfocada[©]



El segundo modelo, Modelo de Movilidad Estratégica Institucional[®] (Figura 2), se utilizó para enmarcar las variables que se midieron para cumplir con el propósito de la evaluación de capacidad. El Modelo de Movilidad Estratégica Institucional[®] parte de la premisa de que, para que una organización esté empoderada frente a su contexto, tanto su estructura como su cultura institucional, su capital humano, sus hábitos, sus políticas y sus prácticas tienen que estar alineados.² Esta alineación está constituida por tres mecanismos propulsores: la alineación programática, la alineación operacional y el manejo de conocimiento. Los objetivos de esta investigación se concentran en estos mecanismos propulsores. La **alineación programática** representa la correspondencia entre la misión, visión, filosofía, metas, objetivos, estrategias, actividades, programas y servicios de la institución. La **alineación operacional** se refiere a la correspondencia entre la gerencia del capital humano, la administración de recursos y el sistema de controles de la institución. El **manejo de conocimiento** implica la recopilación y manejo de información e identificación y utilización de conocimiento crítico para aumentar la capacidad para lograr resultados.



Figura 2. Modelo de Movilidad Estratégica Institucional[®]

1. Diseño de la Evaluación

La evaluación fue diseñada para examinar la capacidad de las CSFL para demostrar su desempeño e impacto, midiendo la alineación programática, la alineación operacional y el manejo de conocimiento de las CSFL evaluadas. NPERCI utilizó el Modelo de Evaluación Activa Enfocada[®] y el Modelo de Movilidad Estratégica Institucional[®] para guiar la evaluación y contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Qué nivel de eficiencia tienen las CSFL en su alineación programática?
2. ¿Qué nivel de eficiencia tienen las CSFL en su alineación operacional?



3. ¿Qué nivel de eficiencia tienen las CSFL en su manejo de conocimiento?
4. ¿Cuál es la capacidad de las CSFL para demostrar su desempeño e impacto?
5. ¿Qué nivel de efectividad tienen las CSFL?

Se utilizó un diseño mixto (métodos cuantitativos y cualitativos), descriptivo y transversal para contestar las preguntas de evaluación.^{3,4,5,6} Este diseño proveyó para una recopilación de datos sensitiva a la diversidad de contextos en que se encuentran las corporaciones.³ Según Stufflebeam, los métodos mixtos de evaluación proveen dirección para mejorar los programas y evaluar su efectividad después de haber transcurrido algún tiempo.⁶ Como bien señala este autor, al utilizar métodos cuantitativos y cualitativos se puede obtener información confiable para una serie de preguntas sobre las unidades de análisis, en este caso, las CSFL. También, se puede lograr una mayor profundidad para entender a las CSFL y sus programas y servicios, y fortalecer, al mismo tiempo, la validez, confiabilidad y utilidad de los resultados de la evaluación.

El diseño incluyó componentes de la evaluación interactiva y de la evaluación de monitoreo.⁷ La evaluación interactiva proveyó información sobre la implantación programática y las actividades seleccionadas. La evaluación de monitoreo proveyó información para determinar si la corporación, programa, estrategia o conjunto de actividades estaba funcionando. Se examinó, también, el desarrollo e implantación de procesos y actividades en las CSFL. Elementos de la evaluación de impacto se utilizaron para obtener valiosa información que contribuyera a determinar los cambios logrados por las CSFL en la población servida.



2. Muestra

Para obtener la muestra de CSFL, se utilizó el Directorio de Organizaciones Sin Fines de Lucro de Puerto Rico™, el cual contenía 950 CSFL al momento de seleccionar la muestra.⁸ En el contexto de estimar un parámetro poblacional, un intervalo de confianza es un rango de valores (calculado en una muestra) en el cual se encuentra el verdadero valor del parámetro, con una probabilidad determinada. El nivel de confianza $(1-\alpha)$ es la probabilidad de que el verdadero valor del parámetro se encuentre en el intervalo construido. El nivel de significancia (α) es la probabilidad de equivocarnos. Se determinó que, con un nivel de confianza de $1-\alpha=90\%$ y una significancia de $\alpha=10\%$, el tamaño de la muestra de las CSFL era de 64 unidades.

La muestra de las corporaciones fue una muestra no-probabilística. Este tipo de muestra se utiliza cuando no se tiene acceso a todos los elementos de la población, o cuando no se pueden identificar y/o reclutar individualmente.³ En relación a la muestra de participantes, colaboradores y personal de las corporaciones, el equipo evaluador administró el cuestionario a una muestra no-probabilística de sujetos voluntarios.

3. Variables

La variable dependiente fue la capacidad de las CSFL para demostrar su desempeño e impacto. Para propósitos de esta investigación, esta variable se definió como la preparación de las CSFL para evidenciar las gestiones que ejerce como entidad y cómo utiliza los recursos, en función de alcanzar sus metas y objetivos para



adelantar su misión y lograr los cambios esperados en sus clientes y/o la población de interés de la corporación.

La capacidad de las CSFL para demostrar su desempeño e impacto se midió a través de una escala compuesta de tres subescalas: alineación programática, alineación operacional y manejo de conocimiento. Al sumar las puntuaciones de las tres subescalas, se calculó la puntuación general y se aplicó la siguiente escala: 5=Capacidad excelente, 4=Capacidad buena, 3=Capacidad moderada, 2=Capacidad limitada y 1=Capacidad muy limitada. A continuación se definen conceptual y operacionalmente las variables que componen las tres subescalas.

Alineación programática—representó la correspondencia entre la misión, visión, filosofía, metas, objetivos, estrategias, actividades, programas y servicios de la institución. Para evaluar la alineación programática en las CSFL, se examinó la filosofía o modelo de servicio, los procesos de planificación e implantación de programas, proyectos y servicios, el plan de trabajo y la documentación de las necesidades y características de los clientes o recipientes de los servicios. Se aplicó la siguiente escala a cada uno de los aspectos que se consideró para medir la alineación programática: 0=No cumple, 1=Cumple parcialmente y 2=Cumple totalmente. Al totalizar la puntuación, se determinó el nivel de eficiencia de la alineación programática: 5=Altamente eficiente, 4=Suficientemente eficiente, 3=Moderadamente eficiente, 2=Poco eficiente y 1=Nada eficiente.

Alineación operacional—se refirió a la correspondencia entre la gerencia del capital humano, la administración de recursos y el sistema de controles de la



institución. Para medir la alineación operacional, se revisaron los siguientes aspectos: objetivos y/o metas institucionales, tareas, recursos, marcos de tiempo, indicadores de desempeño, medidas e instrumentación, y la implantación de medidas de mejoramiento. Se aplicó la siguiente escala a cada uno de los aspectos que se consideró para medir la alineación operacional: 0=No cumple, 1=Cumple parcialmente y 2=Cumple totalmente. Al totalizar la puntuación, se determinó el nivel de eficiencia de la alineación operacional: 5=Altamente eficiente, 4=Suficientemente eficiente, 3=Moderadamente eficiente, 2=Poco eficiente y 1=Nada eficiente.

Manejo de conocimiento—implicó la recopilación y manejo de información e identificación y utilización de conocimiento crítico para aumentar la capacidad para lograr resultados. El manejo de conocimiento hace referencia a la generación y utilización de información y datos para controlar los procesos y actividades y poder obtener los efectos deseados o los resultados esperados. Por lo tanto, para medir el manejo de conocimiento, se indagó sobre procesos, actividades y documentos. Específicamente, se determinó, utilizando los formularios diseñados por las investigadoras, la existencia y/o utilización de: 1] un perfil de los clientes de las CSFL, 2] una evaluación de necesidades, 3] un plan estratégico y/o de trabajo, 4] medidas o indicadores de desempeño, 5] evaluaciones, 6] informes, y 7] resultados de actividades de evaluación. Se aplicó la siguiente escala a cada uno de los aspectos que se consideró para medir el manejo de conocimiento: 0=No cumple, 1=Cumple parcialmente y 2=Cumple totalmente. Al totalizar la puntuación, se determinó el nivel de



eficiencia del manejo de conocimiento: 5=Altamente eficiente, 4=Suficientemente eficiente, 3=Moderadamente eficiente, 2=Poco eficiente y 1=Nada eficiente.

Efectividad—la variable independiente efectividad hizo referencia a la capacidad de las corporaciones para producir los resultados esperados en relación a las metas y los objetivos institucionales, así como, el logro de las metas y los objetivos de sus programas y/o proyectos. Se midió a través de una escala de efectividad que consideró el nivel de cumplimiento con los objetivos, donde 0=No cumple, 1=Cumple parcialmente y 2=Cumple totalmente. Al totalizar la puntuación, se determinó el nivel de efectividad según la siguiente escala: 5=Altamente efectiva, 4=Suficientemente efectiva, 3=Moderadamente efectiva, 2=Poco efectiva y 1=Nada efectiva.

Además de las variables descritas, también fueron incluidas edad, género y nivel de educación como variables independientes en la muestra de participantes, colaboradores y personal de las CSFL. Finalmente, se examinó la percepción de los tres grupos sobre distintos aspectos de las CSFL y su satisfacción con los servicios. A continuación se definen, conceptual y operacionalmente, estas variables.

Edad—años de vida cumplidos. Se midió como una variable categórica ordinal, donde 1=18-30 años, 2=31-40 años, 3=41-50 años, 4=51-60 años, y 5=>60 años.

Género—variable categórica nominal dicótoma, donde 1=Femenino y 2=Masculino.

Nivel de educación—variable categórica ordinal, donde 1=Diploma en educación general, 2=Certificado, 3=Grado asociado, 4=Bachillerato, 5=Maestría, 6=Doctorado y 7=Otro.



4. Recopilación de Datos

La recopilación de los datos incluyó medidas cuantitativas y cualitativas para aumentar el poder de la evaluación y asegurar altos niveles de validez y confiabilidad en el proceso y los resultados de la evaluación. Los instrumentos de recopilación de datos fueron pre-codificados para facilitar la entrada y el análisis de los datos. Quince por ciento (15%) de los datos procesados fue verificado de forma aleatoria para propósitos de control de calidad.

Durante la Fase de Pre-Evaluación, el equipo de evaluación diseñó un paquete de instrumentos que incluyó varios formularios para revisar los documentos y un cuestionario. Los formularios fueron diseñados para ser utilizados por el equipo evaluador en las visitas a las corporaciones. El cuestionario fue diseñado para ser administrado a participantes, colaboradores y personal de las CSFL. Considerando el Modelo de Movilidad Estratégica Institucional[®], los formularios diseñados para las CSFL incluyeron ítems claves para evaluar la alineación programática, la alineación operacional y el manejo de conocimiento de las CSFL. Los ítems claves estaban dispersos a través de las diversas partes en que se estructuraron los formularios: Aspectos Operacionales, Documentos y/o Actividades, y Manejo de Archivos y Expedientes.

En la parte de aspectos operacionales, se incluyeron ítems sobre colaboración, documentación, filosofía de servicio y evaluación, entre otros. En la parte de documentos y/o actividades, se inquirió sobre la solicitud de participación, entrevista



inicial, estudio de necesidades, evaluación de actividades y/o servicios, informes y registros, entre otros. En relación a la sección de archivos y expedientes, se incluyeron ítems sobre el contenido, la organización y la seguridad de los mismos. Por último, se indagó sobre la formulación y el cumplimiento con las metas y los objetivos de las CSFL, fechas límites, indicadores de desempeño, medidas e instrumentos.

Por otro lado, el cuestionario dirigido a los participantes, colaboradores y personal de las CSFL se diseñó para examinar su opinión en relación a las CSFL y sus servicios. Cada cuestionario incluyó una hoja de consentimiento informado. En esta hoja se explicó el propósito de la investigación y se especificó que la participación en la evaluación era voluntaria, anónima y que la información era confidencial. También, se identificó a quien contactar para solicitar más información sobre la evaluación y para aclarar cualquier duda sobre el proceso de recopilación de datos, así como, la utilización y diseminación de los resultados. El cuestionario incluyó instrucciones sencillas para facilitar su administración y consistió de 19 preguntas generales y específicas, 17 cerradas y 2 abiertas. Las preguntas cerradas incluyeron selección múltiple y escalas Likert.

Todos los instrumentos fueron sometidos a pruebas estadísticas para determinar su validez y confiabilidad antes de ser utilizados en las muestras que participaron en la evaluación. La validez se refiere al grado en que el cuestionario mide las variables que se pretenden medir. La validez se puede determinar de diversas maneras, incluyendo la medición de contenido, de criterio y de constructo. Para propósitos de la evaluación en cuestión, los cuestionarios fueron sometidos a la medición de criterio, asegurando que



los mismos incluyeran las preguntas con el coeficiente de correlación más alto en relación a las variables o criterios bajo consideración.

La confiabilidad se refiere al grado en que la administración repetida del instrumento a un sujeto produce resultados iguales. Existen diversos métodos para medir la confiabilidad de un instrumento; todos utilizan algún tipo de fórmula que genera determinado coeficiente de confiabilidad. Para propósitos de esta evaluación, se utilizó el Coeficiente Alfa-Cronbach, el cual fue calculado sobre la base de la matriz de correlación de las preguntas.⁹

5. Análisis de Datos

El Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS, por sus siglas en inglés) fue usado para la entrada y el análisis de los datos.¹⁰ Se utilizaron estadísticas descriptivas, figuras y tablas para describir la muestra, para examinar las variables de interés, determinar la opinión de la muestra sobre las corporaciones y los servicios, y para facilitar la interpretación de los resultados de la evaluación. Las estadísticas descriptivas son los métodos utilizados para organizar, resumir y presentar datos de manera informativa.

6. Triangulación

Para aumentar el poder de la evaluación, así como, la credibilidad y validez en el proceso de evaluación y los resultados, el equipo evaluador de NPERCI utilizó la



técnica de triangulación. La triangulación facilita la validación de los datos a través de la verificación cruzada. Esto es particularmente poderoso cuando se aplica una combinación de diversas metodologías y fuentes de información en un mismo estudio o investigación de un evento o fenómeno. En esta evaluación se utilizaron cuatro tipos de triangulación:

- ⌘ Triangulación de investigadores/evaluadores—se emplearon múltiples evaluadores
- ⌘ Triangulación de datos—se utilizaron más de tres fuentes de datos y niveles de evaluación
- ⌘ Triangulación de teorías—se consideró más de un esquema teórico al momento de interpretar o explicar los resultados de la evaluación
- ⌘ Triangulación metodológica—se utilizaron varios métodos para recopilar los datos

Al utilizar múltiples evaluadores, datos, teorías y métodos en la evaluación, el equipo evaluador se aseguró de eliminar cualquier potencial limitación en el proceso y los resultados de la evaluación.

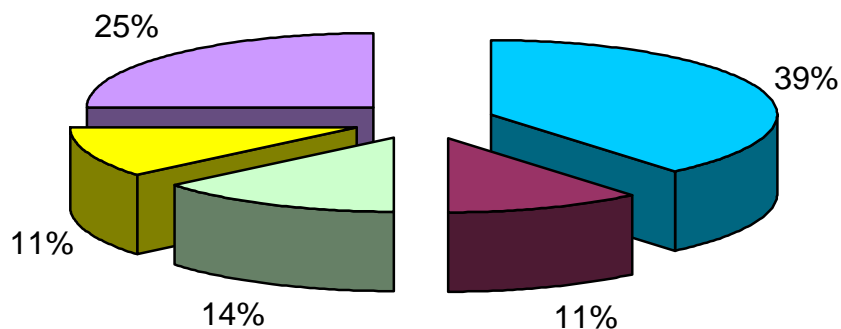


RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La muestra de CSFL incluyó 102 corporaciones que otorgaron el consentimiento informado y accedieron a participar en la evaluación. En términos generales, las CSFL proveían servicios diversos agrupados en las categorías de servicios sociales, educativos y de salud. La muestra de CSFL fue representativa de las principales áreas geográficas de Puerto Rico. En la Figura 3 se presenta la distribución geográfica de las corporaciones participantes.

En relación a la muestra de participantes, colaboradores y personal de las corporaciones, esta muestra quedó constituida por 405 sujetos de los cuales se obtuvo el consentimiento informado y que completaron adecuadamente el cuestionario.

Figura 3. Distribución de las CSFL por Área Geográfica de Puerto Rico



■ Norte ■ Sur ■ Este ■ Oeste ■ Centro



Durante la Fase de Pre-Evaluación, se proveyó a las corporaciones una carta explicando el proceso de evaluación, se identificó a la persona contacto, así como, la documentación que sería consultada y se desarrollaron los instrumentos de recopilación de datos. Durante la Fase de Evaluación, se recopilaron, procesaron y analizaron los datos. El equipo de evaluación analizó la información contenida en los formularios para conocer la alineación de la misión, metas y objetivos de las organizaciones. También, se analizó la información contenida en los formularios para conocer las actividades y la metodología de evaluación para analizar la correspondencia entre los componentes conceptuales y operacionales, así como, las características del manejo de archivos y expedientes. Asimismo, los grupos de participantes, colaboradores y personal de las CSFL completaron los cuestionarios correspondientes y los mismos fueron procesados y analizados. Durante la Fase de Pos-Evaluación, el equipo evaluador interpretó los resultados y preparó el informe de los hallazgos y las recomendaciones.

Es importante recordar que la variable dependiente fue medida utilizando tres variables independientes: alineación programática, alineación operacional y manejo de conocimiento. Asimismo, es importante señalar que los ítems claves correspondientes a la alineación programática, la alineación operacional y el manejo de conocimiento de las corporaciones estuvieron dispersos a través de los formularios utilizados para recopilar los datos.

Aunque muchas CSFL poseen determinadas fortalezas que han facilitado su supervivencia en estos tiempos de crisis económica y social, la limitación de recursos y fondos disponibles ubican a las CSFL en una situación de competitividad por los



mismos, donde cada corporación debe destacarse de otras similares para obtener y/o mantener el apoyo de clientes, donantes y patrocinadores.

Las CSFL se han distinguido por su compromiso con las comunidades que sirven. Sin embargo, si existen limitaciones en el proceso de evidenciar, de manera rápida, válida, objetiva y transparente, el valor de su desempeño y su impacto en la población que sirven, se puede debilitar significativamente su capacidad para continuar las operaciones y que éstas sean sostenibles.

A continuación se presenta una breve discusión de los resultados obtenidos, según las preguntas que guiaron la investigación. Las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿Qué nivel de eficiencia tienen las CSFL en su alineación programática?
2. ¿Qué nivel de eficiencia tienen las CSFL en su alineación operacional?
3. ¿Qué nivel de eficiencia tienen las CSFL en su manejo de conocimiento?
4. ¿Cuál es la capacidad de las CSFL para demostrar su desempeño e impacto?
5. ¿Qué nivel de efectividad tienen las CSFL?

Para facilitar la interpretación de los resultados, los mismos se organizaron de la siguiente manera: Alineación programática; Alineación operacional; Manejo de conocimiento; Formularios de las CSFL: Aspectos Operacionales, Documentos y/o Actividades, y Manejo de Archivos y Expedientes; Capacidad de las CSFL para demostrar desempeño e impacto; Efectividad; Evaluación en las CSFL, y Cuestionarios de participantes, colaboradores y personal de las CSFL.



ALINEACIÓN PROGRAMÁTICA

La alineación programática se refería a la correspondencia entre la misión, visión, filosofía, metas, objetivos, estrategias, actividades, programas y servicios de la institución. En la Tabla 1 se presentan los ítems a través de los cuales esta variable fue medida y los hallazgos más importantes a este respecto. En la Figura 4 se presenta la distribución de las CSFL, según su puntuación en la subescala de cinco niveles de eficiencia. Un 12% de las CSFL demostró que su alineación programática era altamente eficiente, mientras que un 21% era suficientemente eficiente. Sin embargo, aproximadamente dos quintas partes de la muestra (39%) resultó con niveles poco o nada eficientes.

Muchas de las CSFL que participaron en la evaluación no tenían definida su filosofía o modelo de servicio. De las CSFL que sí contaban con una filosofía o modelo de servicio, algunas informaron que muchos de sus programas y servicios no reflejaban dicha filosofía o modelo. Por otro lado, en la mayoría de las CSFL, los objetivos institucionales no estaban claramente especificados y tampoco estaban expresados en términos cuantitativos.

En relación a las características de los clientes o recipientes de servicios, algunas CSFL indicaron que contaban con ciertos registros y expedientes en archivos físicos y/o digitales de los que podrían generar un perfil. Muy pocas CSFL indicaron que utilizaban un programa computarizado donde guardaban datos específicos de los clientes y del cual podían generar informes específicos y actualizados sobre los mismos. Las CSFL, en su mayoría, señalaron que atendían a los clientes según el



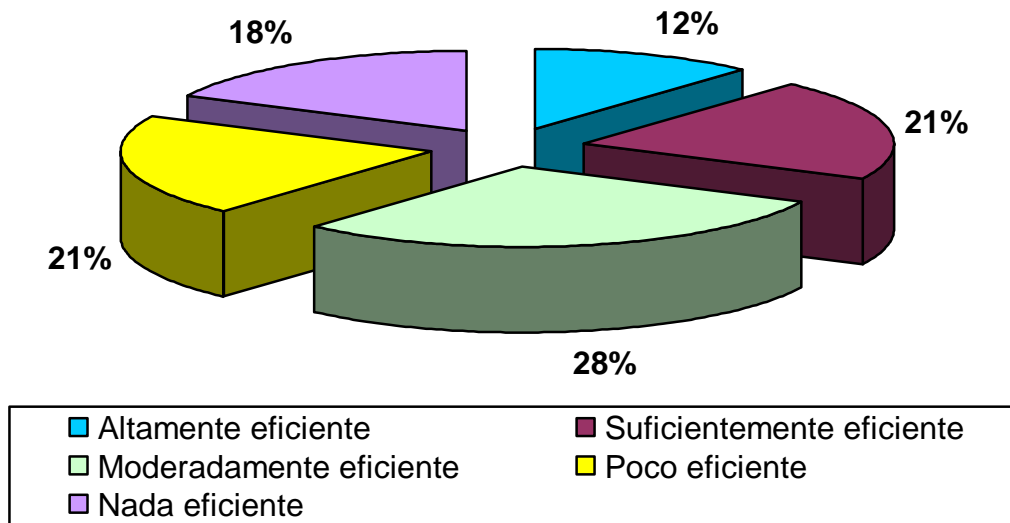
programa específico para el cual obtenían fondos más que por su filosofía o modelo de servicio. Este fue un hallazgo importante debido a las implicaciones que este tipo de dinámica puede tener en la productividad y eficiencia de la corporación.

Tabla 1. Hallazgos sobre la Alineación Programática de las CSFL

Aspecto	Hallazgos	
Filosofía o modelo de servicio	12%	Cuenta con una filosofía o modelo de servicio que guía las operaciones
Solicitud de participación o documento equivalente	41%	Utiliza una solicitud de participación o documento equivalente
Entrevista inicial	53%	Realiza una entrevista inicial
Evaluaciones de necesidades	20%	Realiza evaluaciones de necesidades
Planificación	31%	Cuenta con un plan estratégico completo (con todos los componentes esenciales)
Educación a la comunidad	50%	Educa a la comunidad en temas relacionados a sus áreas de servicios
Objetivos	18%	Cuenta con objetivos claros, específicos, viables y que se pueden medir



Figura 4. Nivel de Eficiencia de la Alineación Programática de las CSFL



El manejar la atención a los clientes según los programas y éstos según los fondos recibidos implica que la atención a los clientes no necesariamente parte de las necesidades identificadas en un grupo o población y la filosofía o modelo de servicio. Esta dinámica podría generar distintos grupos de clientes dentro de una misma corporación y promover cierta competencia interna entre programas y proyectos por aquellos clientes que cualifiquen para más de un programa. Más aún, puede promover la competencia interna por los fondos y la duplicidad de los servicios. Este modo de operar no es el más recomendable, ya que podría afectar la productividad y la efectividad de las CSFL. Si las CFSL, como cualquier otra corporación, quieren operar de manera exitosa, con un alto desempeño o productividad, entonces deben



asegurarse de que sus recursos sean utilizados óptimamente y sus clientes estén bien servidos. Este proceso debe realizarse de tal manera que sea sostenible, es decir, que añada valor y que dicho valor sea mayor que su costo.

ALINEACIÓN OPERACIONAL

La alineación operacional se refería a la correspondencia entre la gerencia del capital humano, la administración de recursos y el sistema de controles de la institución. Estas tres áreas guardan una relación muy estrecha. La primera procura atraer, desarrollar y mantener un capital humano cuyos talentos estén alineados a los objetivos de la corporación y tareas a ser ejecutadas. La segunda trabaja con la asignación de responsabilidades y tareas, administración de recursos y la coordinación de actividades individuales, grupales e institucionales para llevar a cabo los planes. La tercera se ocupa de evaluar procesos, medir desempeño y tomar decisiones y acciones para promover el logro de los objetivos y/o resultados esperados.

También, la interacción entre las tres áreas está afectada por el sistema de comunicación de la corporación. El sistema de comunicación o estrategia de información en una corporación es crucial para proveer, recibir y analizar la información de la manera más efectiva y eficiente posible. Aquí están incluidos diversos aspectos como la comunicación oral y escrita, presentaciones, reuniones, informes, mecanismos para compartir opiniones, la utilización de la tecnología y políticas y procedimientos de comunicación establecidos, entre otros. En esta



investigación, muchas de las CSFL no pudieron evidenciar que contaban con un sistema de comunicación interna y externa efectivo. Según los documentos revisados, gran parte de las corporaciones demostró comunicarse internamente de manera informal y exhibió una comunicación externa poco estructurada, planificada y coordinada. Más de una tercera parte de las CSFL (37%) evidenció tener un sistema de información efectivo y eficiente.

En cuanto al desarrollo del capital humano, gran parte de las CSFL señaló que no contaba con un plan de reclutamiento de personal ni de voluntarios, y que tampoco contaba con una partida presupuestaria para adiestramientos y desarrollo profesional pero que trataba de mantener a su personal bien preparado. Más de una cuarta parte de las CSFL (27%) pudo evidenciar que se promovía y/o facilitaba el desarrollo profesional del capital humano y que contaba con un plan para trabajarlo. Casi ninguna de las CSFL contaba con perfiles de adiestramiento o documento equivalente para el personal. Una proporción considerable de las CSFL señaló que, en general, 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. Estos resultados coinciden con los hallazgos de un estudio realizado en el 2002, donde se identificó la necesidad de diseñar más cursos, seminarios y talleres que trataran específicamente sobre la organización y administración de las CSFL.¹¹ También, coinciden con lo señalado en un estudio de necesidades del 2004 que señalaba la necesidad de mejorar la efectividad de la junta directiva y formalizar el reclutamiento y adiestramiento del personal y del voluntariado en las CSFL.¹²



Todas las CSFL indicaron practicar la colaboración con otras organizaciones y/o agencias de gobierno en sus proyectos. Sin embargo, menos de una tercera parte pudo evidenciarlo. Cerca de una cuarta parte de las CSFL pudo demostrar que estaban alineando sus recursos de acuerdo a sus prioridades, utilizando el presupuesto y el plan estratégico o de trabajo como evidencia, además de algunas actas de reuniones de su Comité de Presupuesto (o equivalente) y/o de la Junta Directiva. En términos generales, la colaboración pareció ser considerada como una acción que se realiza mayormente porque es lo esperado y menos por ser una estrategia que puede ser altamente beneficiosa para las CSFL. Casi tres cuartas partes de las CSFL (70%) evidenció practicar algún tipo de colaboración relacionada a alguno de sus servicios, sin embargo, sólo una tercera parte (32%) evidenció hacerlo como una actividad medular en su gestión.

Además de ser una buena y probada estrategia de negocios, la estrategia de colaboración entre corporaciones se ha convertido en una de las estrategias preferidas en las operaciones corporativas a nivel local, nacional e internacional, así como, entre sectores, subsectores e industrias. Estrategias específicas de colaboración incluyen la combinación de recursos para contratar servicios o adquirir productos.

Por otro lado, el aspecto del manejo de información es también de fundamental importancia en la alineación operacional de las CSFL. Las operaciones corporativas están enmarcadas en la era de la información y es esencial que las CSFL dominen los mecanismos básicos para obtener datos y para adquirir, analizar, manejar y utilizar información para la toma de decisiones. La adquisición, el manejo



y el almacenamiento de datos, documentos e información son claves para establecer y mantener una operación y un desempeño efectivos.

Los documentos examinados para determinar el nivel de eficiencia de la alineación operacional incluyeron planes de trabajo, informes, contratos, evaluaciones, expedientes, archivos, y medidas o indicadores de desempeño. En la Tabla 2 se presentan los ítems a través de los cuales esta variable fue medida y los hallazgos más importantes. En la Figura 5 se presenta la distribución de las CSFL según su puntuación en la subescala de cinco niveles de eficiencia.

Aproximadamente un 50% de las CSFL resultó con niveles de eficiencia de alineación operacional altamente o suficientemente eficientes, mientras que cerca de una tercera parte de la muestra (30%) resultó con niveles poco o nada eficientes.

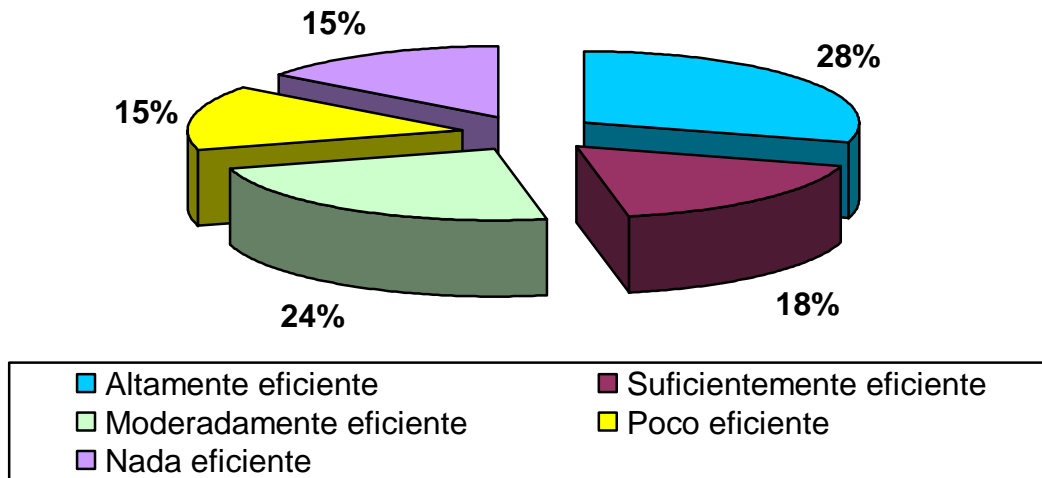


Tabla 2. Hallazgos sobre la Alineación Operacional

Aspecto	Hallazgos	
Colaboración	70%	Practica la colaboración para proveer servicios
	62%	Complementa los servicios existentes en la comunidad
	32%	Practica la colaboración como una actividad medular en su gestión
Comunicación	37%	Cuenta con un sistema de información efectivo y eficiente
Capital humano	53%	Cuenta con descripciones de puestos que especifican expectativas, requisitos y condiciones de trabajo
	29%	Promueve y/o facilita el desarrollo profesional del capital humano y cuenta con un plan para trabajarlo
Registro	50%	Tiene un registro de clientes asistidos o servicios provistos
Evaluación	38%	Realiza evaluaciones de sus servicios
	18%	Realiza encuestas de satisfacción con los servicios
	20%	Realiza evaluaciones de necesidades
	12%	Realiza evaluaciones internas regularmente
Informes	71%	Genera informes de desempeño o logros
	43%	La corporación, a partir de recomendaciones de monitoreo y evaluación y/o señalamientos de auditores, prepara informes sobre acciones correctivas y sus resultados
Mecanismos de control	37%	Cuenta con una política de conflictos de interés completa y actualizada
	65%	Cuenta con políticas y reglamentos (por escrito y accesibles) sobre los recursos fiscales y humanos
Referidos	41%	Hace referidos a otras corporaciones o entidades
	32%	Presta seguimiento a los referidos que genera



Figura 5. Nivel de Eficiencia de la Alineación Operacional de las CSFL



MANEJO DE CONOCIMIENTO

El manejo de conocimiento se refería a la recopilación y manejo de información e identificación y utilización de conocimiento crítico para aumentar la capacidad para lograr resultados. El manejo de conocimiento implica un proceso a través del cual la corporación utiliza la información y la tecnología para desarrollar, organizar y compartir conocimiento para alcanzar el desempeño esperado.¹³ Esto está directamente relacionado a la existencia de un mecanismo planificado y coordinado para tomar decisiones. Es altamente recomendable para cualquier tipo de corporación el fundamentar el proceso de toma de decisiones en evidencia y datos. Para acceder la evidencia y los datos necesarios para tomar decisiones informadas, toda institución



necesita un sistema para identificar, obtener, procesar, analizar y utilizar dicha información.

La falta de evaluación afecta muchos aspectos de una corporación, tales como la planificación informada, la calidad de los servicios, la capacidad competitiva de la corporación y su desarrollo. La evaluación, como práctica institucional, implica la utilización de diversas técnicas para mejorar procesos, actividades y resultados. La evaluación es esencial para ganar control, obtener los recursos necesarios y entender el ambiente social de la corporación. Este señalamiento es apoyado por diversos autores y estudios, incluyendo a Fetterman et al. (1996)⁵, quienes afirmaron también que, en las organizaciones, la evaluación posibilita que se fortalezca el liderazgo compartido y la toma de decisiones. Desde su creación, NPERCI comparte y apoya esta visión y utiliza la evaluación como mecanismo para capacitar a las instituciones y promover que las mismas se empoderen para que asuman un rol activo en su capacitación y fortalecimiento.

En la actualidad, la evaluación, además de ser un requisito para la obtención de fondos, continúa siendo una herramienta para mejorar la imagen institucional, así como, para conocer, entender y satisfacer las necesidades de los clientes, proveer servicios de alta calidad, identificar fortalezas y debilidades, desarrollar a la corporación y, en general, para tomar decisiones bien informadas. La evaluación es una función institucional y uno de los componentes más importantes en la planificación, implantación y mejoramiento de programas y servicios. La creciente preocupación de donantes y agencias de gobierno a nivel local, estatal y federal por asignar fondos a



una diversidad de programas, proyectos e iniciativas que sean efectivos y eficientes y que logren los cambios esperados en las poblaciones servidas responden a una realidad irrefutable. El progreso que se ha alcanzado en establecer una visión y cultura de evaluación, control y mejoramiento continuo ha sido insuficiente. Los resultados de esta investigación así lo confirman. Uno de los hallazgos más sobresalientes es que muy pocas CSFL contaban con una filosofía o modelo de servicio y, de esos modelos, sólo unos pocos estuvieron adecuadamente orientados a resultados. De hecho, 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. De los pocos informes que incluyeron algún tipo de datos y análisis, mayormente se observó que los mismos eran debatibles en términos de la metodología utilizada para recopilarlos y las pruebas estadísticas para analizarlos e interpretarlos. Más aún, independientemente de la metodología que fue utilizada, se observó un estancamiento en la utilización de dichos datos para la toma de decisiones en todos los niveles.

A pesar de la relevancia y creciente importancia de la evaluación, la resistencia a utilizarla como herramienta gerencial y administrativa para generar procesos de toma de decisiones bien informados se hace presente en la escasa presencia de sistemas completos y adecuados de monitoreo y evaluación en las diversas CSFL. El movimiento hacia una cultura de evaluación no se limita a un sector, a determinadas instituciones o



programas en particular. Este movimiento va dirigido a naciones enteras, a todos los sectores y a cada programa y proyecto, independientemente de la naturaleza de su servicio y el grupo poblacional al que va dirigido. Varios estudios realizados en Puerto Rico durante la década del 2000 recomendaron que se mejorara la práctica de la evaluación entre las CSFL. En el 2002, un estudio realizado por Estudios Técnicos, Inc. indicó que era necesario despertar conciencia sobre la importancia de la medición del desempeño y la adopción de mejores prácticas referente a diversos procesos en las corporaciones, incluyendo la evaluación.¹¹ En el mismo año, la Universidad del Sagrado Corazón señaló, en su página electrónica, bajo “Tendencias actuales del Tercer Sector- Desafíos y respuestas de las organizaciones sin fines de lucro”, que era necesaria la rendición de cuentas y transparencia administrativa, así como, el evidenciar que era cierto que las CSFL “hacen más y mejor con menos”.¹⁴ Por otro lado, un estudio realizado por NPERCI en el 2004 también señaló la necesidad de integrar de forma continua y consistente la evaluación a los procesos y actividades de la gestión institucional.¹² Asimismo, otro estudio que realizara Estudios Técnicos, Inc. en el 2007 reveló la necesidad de fortalecer las destrezas de evaluación de las corporaciones con miras a mover al Tercer Sector a otros niveles de medición.¹⁵ Otro trabajo que apoya el señalamiento sobre la necesidad de realizar evaluaciones en las CSFL en Puerto Rico es el de Gracia (2010). La autora concluyó que las organizaciones deben evaluar si las metas y objetivos propuestos fueron alcanzados y qué factores contribuyeron a alcanzar, atrasar u obstaculizar las metas y objetivos propuestos.¹⁶ Asimismo, otro trabajo que apoya los señalamientos de esta investigación sobre la necesidad e



importancia de la evaluación es el de Morales (2010). Esta autora expuso la necesidad de identificar y evaluar constantemente los recursos internos y externos con los que cuentan las CSFL en la Isla para brindar servicios excepcionales.¹⁷

Un ejemplo del movimiento hacia una cultura de evaluación a nivel internacional es el Paris Reform Agenda de 2005 y el Accra Agenda for Action de 2008, documentos que persiguen el consenso político y que están basados en evidencia. Estos documentos recogen las experiencias y lecciones de medio siglo de iniciativas para lograr buenos resultados, evitando hacer daño con la ayuda suministrada. Hacen énfasis en el apoyo a estrategias de desarrollo manejadas por los recipientes de las ayudas, en el aumento en el uso de sistemas de control y en acciones que sean más coordinadas, predecibles y mensurables de parte de donantes y patrocinadores.^{18,19,20}

La capacidad de las CSFL para demostrar un progreso sostenible hacia el logro de su misión tiene que ser sensitiva a las necesidades de su estructura operacional, a las particularidades y naturaleza de sus programas y servicios, y a las necesidades y características de su población de interés. También, tiene que responder cabalmente a las exigencias y expectativas de su situación, de sus patrocinadores, de las agencias reguladoras, de las leyes aplicables, de sus mercados, de la situación socio-económica y de la ciudadanía. Según indicara la Oficina del Contralor de Puerto Rico en un documento oficial del año 2005, las CSFL deben 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, preparar informes periódicos sobre el uso de los



fondos públicos recibidos y velar por que se utilicen para el propósito que fueron designados.²¹

Otro de los hallazgos más sobresalientes de esta investigación fue que la mayoría de las CSFL no pudieron demostrar que integraban el desarrollo, implantación, evaluación y mejoramiento de sus operaciones entre sus metas y objetivos. Este hallazgo no es único de las CSFL en Puerto Rico. Hallazgos similares se han encontrado en investigaciones en diversos países (Grindle, citado en World Bank, 2001), donde se ha señalado, también, que las deficiencias en el monitoreo y la evaluación es la amenaza más fundamental para la autosuficiencia del sector no lucrativo.^{22,23} Es importante señalar que muchas de las CSFL que participaron en el estudio carecían de un sistema de monitoreo y evaluación.

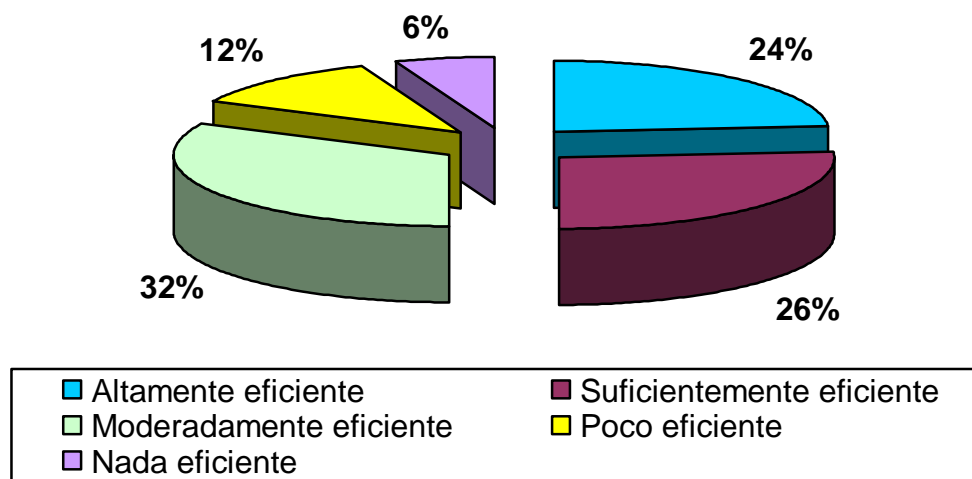
En la Tabla 3 se presentan los hallazgos sobre el manejo de conocimiento. En la Figura 6 se presenta la distribución de las CSFL según su puntuación en esta subescala. El 50% de las CSFL resultó con niveles de eficiencia del manejo de conocimiento altamente o suficientemente eficientes.



Tabla 3. Hallazgos sobre el Manejo de Conocimiento

Aspecto	Hallazgos	
Documentación	47%	Documenta los procesos y actividades adecuadamente
Manejo de información	29%	Busca, identifica, procesa y utiliza información para mejorar la toma de decisiones y las operaciones
Materiales educativos	53%	Cuenta con materiales educativos adecuados y actualizados
Seguimiento a referidos	32%	Presta seguimiento a los referidos
Evaluación de satisfacción	11%	Evalúa la satisfacción de sus clientes con los servicios y utiliza los resultados para mejorar los servicios
Medidas de cambio	29%	Cuenta con medidas de cambio o progreso en los clientes o población servida
Recopilación de datos	35%	Utiliza cuestionarios, formularios u otros instrumentos para recopilar datos
Evaluaciones internas	12%	Realiza evaluaciones internas regularmente

Figura 6. Nivel de Eficiencia del Manejo de Conocimiento de las CSFL



FORMULARIOS DE LAS CSFL

Aspectos Operacionales

La revisión de los aspectos operacionales contribuyó a evaluar la alineación programática en las CSFL. El nivel de cumplimiento fue determinado utilizando una escala Likert de tres puntos donde 0 representó “No cumple”, 1 representó “Cumple parcialmente” y 2 representó “Cumple totalmente”. La Tabla 4 presenta un resumen del nivel de cumplimiento de las corporaciones, basado en los aspectos operacionales.

Tabla 4. Aspectos Operacionales de las CSFL

Aspectos Operacionales	Distribución de los Resultados		
	No cumple 0	Cumple parcialmente 1	Cumple totalmente 2
La corporación cuenta con una filosofía o modelo de servicio que guía sus operaciones.	9%	79%	12%
La corporación complementa los servicios existentes en la comunidad.	3%	35%	62%
La corporación practica la colaboración para proveer servicios.	6%	24%	70%
La corporación practica la colaboración como una actividad medular en su gestión.	46%	22%	32%
La corporación cuenta con un plan estratégico completo (con todos los componentes esenciales).	17%	52%	31%
La corporación cuenta con objetivos claros, específicos, viables y que se pueden medir.	53%	29%	18%
La corporación cuenta con un sistema de información efectivo y eficiente.	40%	23%	37%
La corporación promueve y/o facilita el desarrollo profesional del capital humano y cuenta con un plan para trabajarlo.	33%	38%	29%



Aspectos Operacionales	Distribución de los Resultados		
	No cumple 0	Cumple parcialmente 1	Cumple totalmente 2
La corporación educa a la comunidad en temas relacionados a sus áreas de servicios.	3%	47%	50%
La corporación desarrolla sus materiales educativos considerando las características de sus clientes.	9%	26%	65%
La corporación busca, identifica, procesa y utiliza información para mejorar la toma de decisiones y las operaciones.	38%	33%	29%
La corporación documenta los procesos y actividades adecuadamente.	9%	44%	47%
La corporación evalúa la satisfacción de sus clientes con los servicios y utiliza los resultados para mejorar los servicios.	65%	24%	11%
La corporación, a partir de informes de evaluación y/o señalamientos de auditores, prepara informes sobre acciones correctivas y sus resultados.	40%	17%	43%
La corporación, de ser necesario, refiere a sus clientes a otras corporaciones o entidades en la comunidad.	24%	24%	52%

Documentos y/o Actividades

El análisis de los documentos y/o actividades de las CSFL proveyó valiosa información para conocer detalles importantes sobre la documentación de estrategias y actividades relevantes a las operaciones en las corporaciones. El nivel de cumplimiento también fue medido utilizando la escala Likert de tres puntos donde 0 representó “No cumple”, 1 representó “Cumple parcialmente” y 2 representó “Cumple totalmente”. Se examinaron documentos o actividades tales como solicitud de participación, entrevista



inicial, estudio de necesidades, evaluación de actividades y/o servicios, registro de servicios provistos y/o clientes asistidos, instrumentos utilizados regularmente en la corporación para documentar las actividades y servicios, calendario de actividades, referidos, seguimiento a casos, etc.

La distribución de frecuencias de las puntuaciones en estos aspectos puede ser observada en la Tabla 5. Más de la mitad de las CSFL realiza una entrevista inicial a sus clientes, utiliza materiales educativos adecuados y mantiene un registro de clientes asistidos o servicios provistos. Casi tres cuartas partes de las CSFL que participaron en la evaluación evidenciaron que cumplían con un informe de desempeño o logros de los programas cuya fuente de fondos se lo exigía.

Un dato sobresaliente de la distribución es que un 65% de las CSFL nunca realizaba evaluaciones de necesidades en la población o comunidad a la que servían, algunas de las cuales indicaron que utilizaban datos generales que le proveían agencias gubernamentales y otras entidades. Otro dato sobresaliente es que el 64% de las CSFL nunca realizaba encuestas de satisfacción con los servicios. Algunas CSFL contaban con medidas de cambio en los clientes o población servida.



Tabla 5. Documentos y/o Actividades de las CSFL

Documentos Utilizados y/o Actividades Realizadas en la Corporación	Distribución de los Resultados		
	No cumple 0	Cumple parcialmente 1	Cumple totalmente 2
La corporación realiza evaluaciones de necesidades.	65%	15%	20%
La corporación utiliza una solicitud de participación o documento equivalente para los clientes nuevos.	24%	35%	41%
La corporación realiza y documenta una entrevista inicial.	9%	38%	53%
La corporación mantiene un registro de clientes asistidos o servicios provistos.	9%	41%	50%
La corporación cuenta con materiales educativos adecuados y actualizados.	6%	41%	53%
La corporación cuenta con descripciones de puestos que especifican expectativas, requisitos y condiciones de trabajo.	28%	19%	53%
La corporación cuenta con una política de conflictos de interés completa y actualizada.	38%	25%	37%
La corporación cuenta con políticas y reglamentos (por escrito y accesibles) sobre los recursos fiscales y humanos.	13%	22%	65%
La corporación documenta los referidos a otras corporaciones o entidades.	18%	41%	41%
La corporación documenta el seguimiento que le da a los referidos que genera.	27%	41%	32%
La corporación cuenta con medidas de cambio o progreso en los clientes o población servida.	18%	53%	29%
La corporación utiliza cuestionarios, formularios u otros instrumentos para recopilar datos.	27%	38%	35%
La corporación realiza encuestas de satisfacción con los servicios.	64%	18%	18%
La corporación realiza evaluaciones de sus servicios.	12%	50%	38%
La corporación realiza evaluaciones internas.	36%	52%	12%
La corporación genera informes de desempeño o logros.	3%	26%	71%



Manejo de Archivos y Expedientes

El examinar el manejo de archivos y expedientes en las CSFL proveyó importante información sobre diversos aspectos relacionados a la alineación operacional y el manejo de conocimiento de las CSFL. Se indagó sobre el contenido, la organización y la seguridad de los archivos y expedientes. Se utilizaron varias aseveraciones y se aplicó la escala Likert de 3 puntos, donde 0 representó “No cumple”, 1 representó “Cumple parcialmente” y 2 representó “Cumple totalmente”. El equipo evaluador pudo evidenciar que más de una tercera parte de las corporaciones que participaron en la evaluación tenía archivos y expedientes que estaban completos y que contenían la información necesaria (Tabla 6). La mitad de las CSFL tenía archivos y expedientes que estaban organizados y protegidos.

Tabla 6. Manejo de Archivos y Expedientes en las CSFL

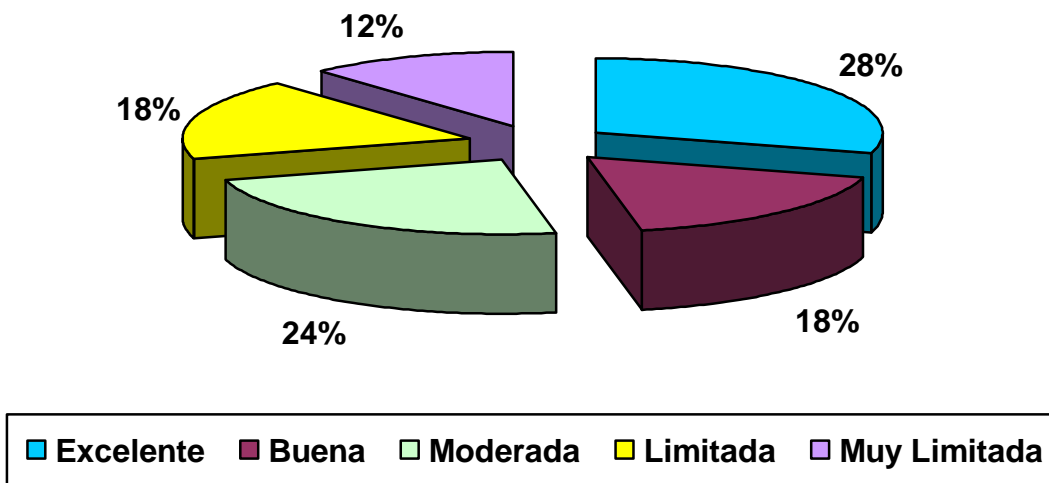
Los archivos y expedientes de la corporación...	Distribución de los Resultados		
	No cumple 0	Cumple parcialmente 1	Cumple totalmente 2
Están completos y contienen la información necesaria	12%	50%	38%
Están organizados	15%	35%	50%
Están protegidos	21%	29%	50%



CAPACIDAD DE LAS CSFL PARA DEMOSTRAR SU DESEMPEÑO E IMPACTO

Al sumar las puntuaciones de las tres subescalas (alineación programática, alineación operacional y manejo de conocimiento) utilizadas para determinar la capacidad de las CSFL para demostrar su desempeño e impacto, se determinó que 28% de las CSFL poseía una capacidad excelente para demostrar su desempeño e impacto, mientras que aproximadamente una cuarta parte poseía una capacidad moderada (Figura 7).

Figura 7. Capacidad de las CSFL para Demostrar su Desempeño e Impacto



EFFECTIVIDAD DE LAS CSFL

La efectividad se definió como la capacidad de la corporación para producir los resultados esperados en relación a las metas y los objetivos institucionales, así como, el logro de las metas y los objetivos de sus programas y/o proyectos. Para medirla, se desarrolló una escala de efectividad basada en el nivel de cumplimiento de cada corporación con sus objetivos, según habían sido originalmente establecidos en su plan estratégico y/o de trabajo. Cabe señalar que algunas de las organizaciones contaban con un plan estratégico y/o un plan de trabajo y muy pocas contaban con algún tipo de plan de evaluación. Un formulario de revisión del cumplimiento con los objetivos se utilizó para examinar la formulación de las metas y los objetivos, los indicadores de desempeño, marcos de tiempo y los instrumentos para medir el cumplimiento con los objetivos.

La gran mayoría de los objetivos revisados en las CSFL carecían de las características propias de un objetivo bien redactado, no estaban claramente expresados y no contenían una medida que facilitara su evaluación. La Tabla 7 presenta los hallazgos relacionados a la revisión de los objetivos.



Tabla 7. Hallazgos sobre los Objetivos Evaluados

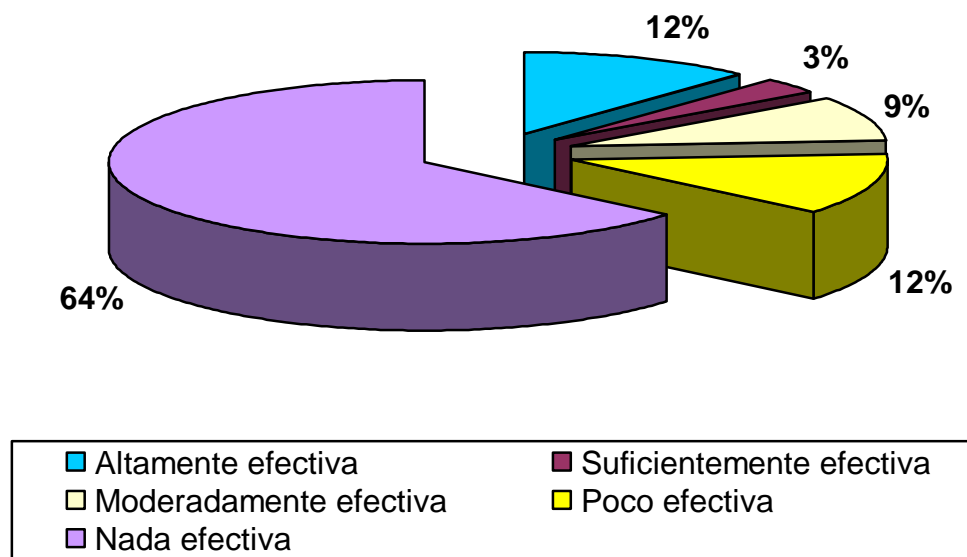
Muchos de los objetivos contenían varias intenciones o acciones
Muchos de los objetivos no se podían medir; no contenían una medida que facilitara el monitoreo y la evaluación
Algunos objetivos no respondían a una meta, necesidad o problema identificado
Muchos objetivos no eran viables según estaban redactados
Diversos objetivos no estaban enmarcados en un tiempo razonable
Muy pocos objetivos contestaban las preguntas qué, quién, por cuánto, cuándo y dónde
Muy pocos objetivos expresaban resultados o cambios esperados en la población de interés

La información contenida en la Figura 8 presenta un resumen del nivel de efectividad de las organizaciones participantes, basado en el cumplimiento con los objetivos. El nivel de cumplimiento se determinó al aplicar una escala Likert de tres puntos a cada uno de los objetivos declarados por las CSFL. En la escala de cumplimiento, 0 representó “No Cumple”, 1 representó “Cumple Parcialmente”, y 2 representó “Cumple Totalmente”. La puntuación máxima en la escala aplicada a cada corporación dependió del número total de objetivos. Cada objetivo fue evaluado y sus respectivas puntuaciones fueron sumadas para determinar el nivel de cumplimiento general. La escala de efectividad fue la siguiente: 90%-100%=Altamente efectiva, 80%-89%=Suficientemente efectiva, 70%-79%=Moderadamente efectiva, 60%-69%=Poco efectiva, y Menos de 60%=Nada efectiva.



Los resultados de la escala de efectividad, basada en el cumplimiento con los objetivos, reflejaron que el 12% de las corporaciones evidenciaron ser altamente efectivas, mientras que el 64% de las CSFL demostraron ser nada efectivas (Figura 8).

Figura 8. Nivel de Efectividad de las CSFL



EVALUACIÓN EN LAS CSFL

La práctica de la evaluación en las corporaciones se examinó considerando determinados indicadores como la identificación y utilización de medidas o indicadores de desempeño, la recopilación y utilización de datos, realización de evaluaciones e informes de evaluación, entre otros. La Tabla 8 contiene los hallazgos más sobresalientes sobre la práctica de la evaluación en las CSFL que participaron en la investigación.

Tabla 8. Hallazgos sobre la Práctica de la Evaluación en las CSFL

Aspecto	Hallazgos	
Evaluación	11%	Evalúa la satisfacción de sus clientes con los servicios y utiliza los resultados para mejorar los servicios
	12%	Realiza evaluaciones internas regularmente
	20%	Realiza evaluaciones de necesidades
	38%	Realiza evaluaciones de sus servicios
Medidas de cambio	29%	Cuenta con medidas de cambio o progreso en los clientes o población servida
Instrumentos para recopilar datos	35%	Utiliza cuestionarios, formularios u otros instrumentos para recopilar datos
Registro de clientes/servicios	50%	Mantiene un registro de clientes asistidos o servicios provistos
Informes	71%	Genera informes de desempeño o logros



De los hallazgos relacionados al ejercicio de la evaluación en las CSFL, en primer lugar, se identificó una limitada utilización de la evaluación entre las CSFL que participaron en la investigación. En segundo lugar, muy pocas CSFL contaban con algún tipo de plan de evaluación. Tercero, un 71% de las CSFL indicó que generaban informes de desempeño o logros, sin embargo, el contenido de muchos de estos informes se limitaba a un proyecto o programa en particular, ya que respondía a requisitos específicos de la propuesta y/o fondos aprobados. Cuarto, según la información provista por los representantes de las CSFL, la evaluación se hacía mayormente para cumplir con un requisito de algunas de las propuestas, pero no acostumbraban a incorporar sus resultados en un plan para mejorar algún aspecto del programa o de la corporación. En quinto lugar, el contenido de dichos documentos apuntó a que las evaluaciones carecían de muchos de los elementos necesarios tales como descripción de la población o muestra, metodología, análisis estadístico y recomendaciones.

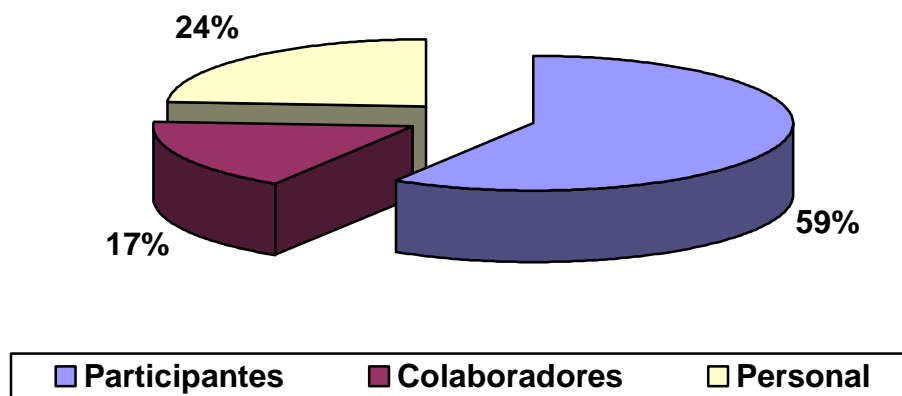


CUESTIONARIOS DE PARTICIPANTES, COLABORADORES Y PERSONAL

El equipo de evaluación diseñó el cuestionario sobre la opinión de los participantes, colaboradores y personal en relación a las CSFL y sus servicios. La participación fue voluntaria y la información fue anónima y confidencial. El periodo de recopilación de datos se extendió de mayo a noviembre de 2010.

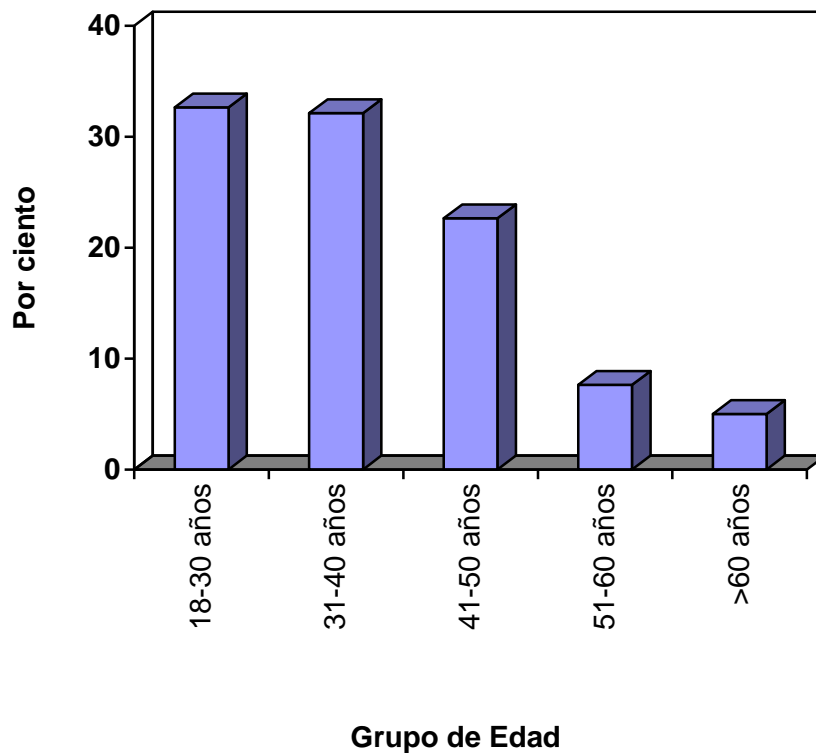
Se procesaron y analizaron 405 cuestionarios de participantes, colaboradores y personal de las CSFL. De este total, 240 (59%) eran participantes, 68 (17%) eran colaboradores y 97 (24%) eran miembros del personal (Figura 9).

Figura 9. Distribución Porcentual de los Encuestados



Más de tres cuartas partes de los encuestados era del género femenino y la mayor proporción de la muestra estaba en el grupo de edad de 18-30 años (33%), seguido por el grupo de 31 a 40 años (32%) (Figura 10).

Figura 10. Distribución Porcentual de los Encuestados por Grupo de Edad



En relación al nivel académico completado, 370 sujetos contestaron esta pregunta. Dos quintas partes (40%) de ese total poseía un diploma en educación general (escuela superior o equivalente), una quinta parte (21%) indicó haber completado un bachillerato y 16% indicó haber completado una maestría (Figura 11). La Figura 12 presenta el nivel académico completado por los grupos (participantes, colaboradores y personal de las CSFL).

Figura 11. Distribución Porcentual de los Encuestados por Nivel Académico Completado

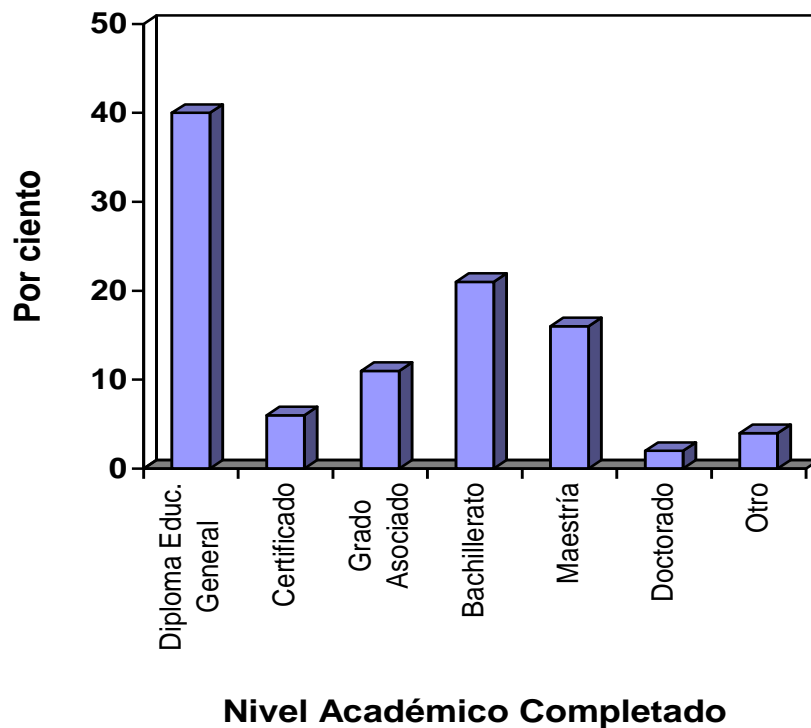
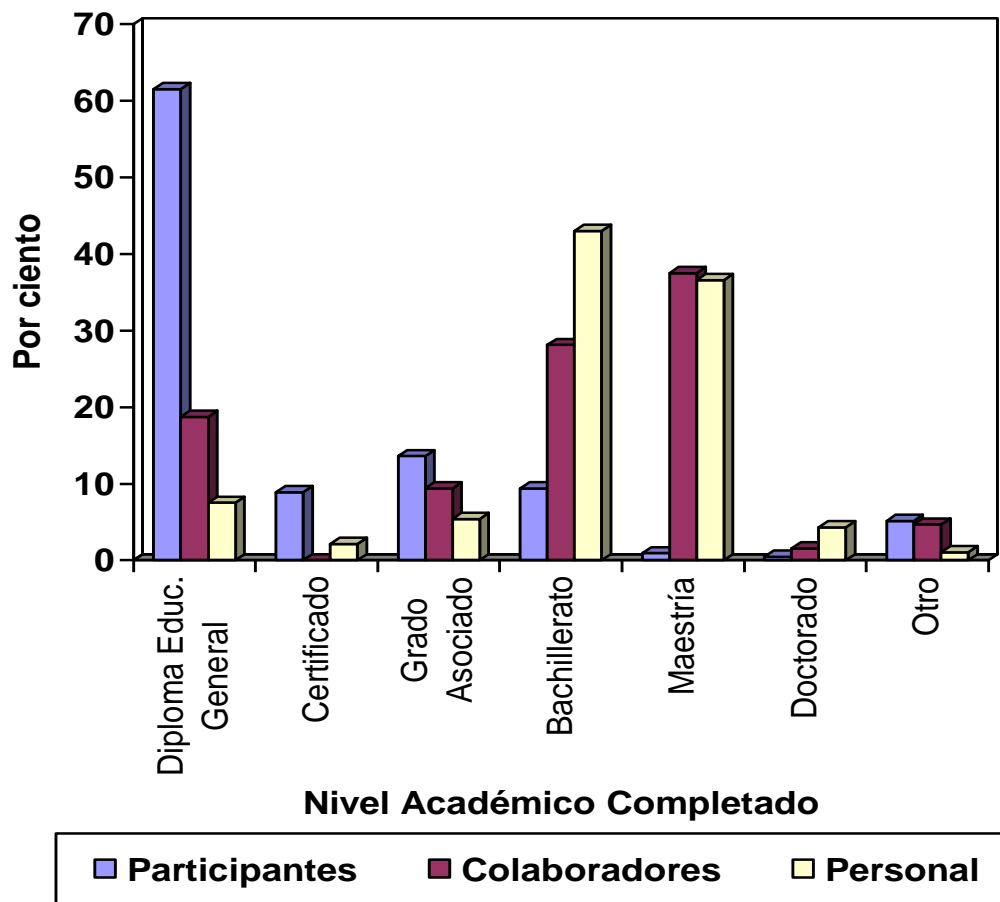


Figura 12. Distribución Porcentual de los Grupos por Nivel Académico Completado



Opinión de Participantes, Colaboradores y Personal sobre las CSFL y sus Servicios

Se inquirió la opinión de la muestra sobre diferentes aspectos relacionados a las CSFL y sus servicios. La escala utilizada para evaluar la opinión de la muestra fue una tipo Likert de tres puntos que incluyó 1="En desacuerdo", 2="Ni de acuerdo ni en desacuerdo" y 3="De acuerdo". En la Tabla 9 se puede apreciar la distribución de las respuestas de los individuos a las aseveraciones sobre las CSFL y sus servicios.

Tabla 9. Distribución de la Opinión de los Encuestados en Relación a las CSFL y sus Servicios

La corporación...	Distribución Porcentual de Respuestas		
	En desacuerdo 1	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2	De acuerdo 3
Tiene un personal que provee la información o los recursos necesarios cuando un participante tiene una crisis.	3.85	2.06	94.09
Promueve que los participantes aprendan unos de otros.	4.11	3.60	92.29
Pide la opinión de los participantes sobre las actividades y servicios.	3.60	2.06	94.34
Tiene participantes que sirven como voluntarios.	13.11	5.65	81.24
Complementa los servicios existentes en la comunidad.	4.62	3.86	91.52
Educa a la comunidad en las áreas de servicios.	4.11	4.11	91.78
Provee referidos a otras agencias o proveedores de servicios en la comunidad.	5.92	4.37	89.71
Desarrolla relaciones de colaboración con otras agencias o proveedores de servicios en la comunidad.	4.63	3.34	92.03
Educa a participantes en temas relacionados a los servicios.	5.40	3.09	91.51
Desarrolla la autosuficiencia en los participantes.	3.60	2.06	94.34

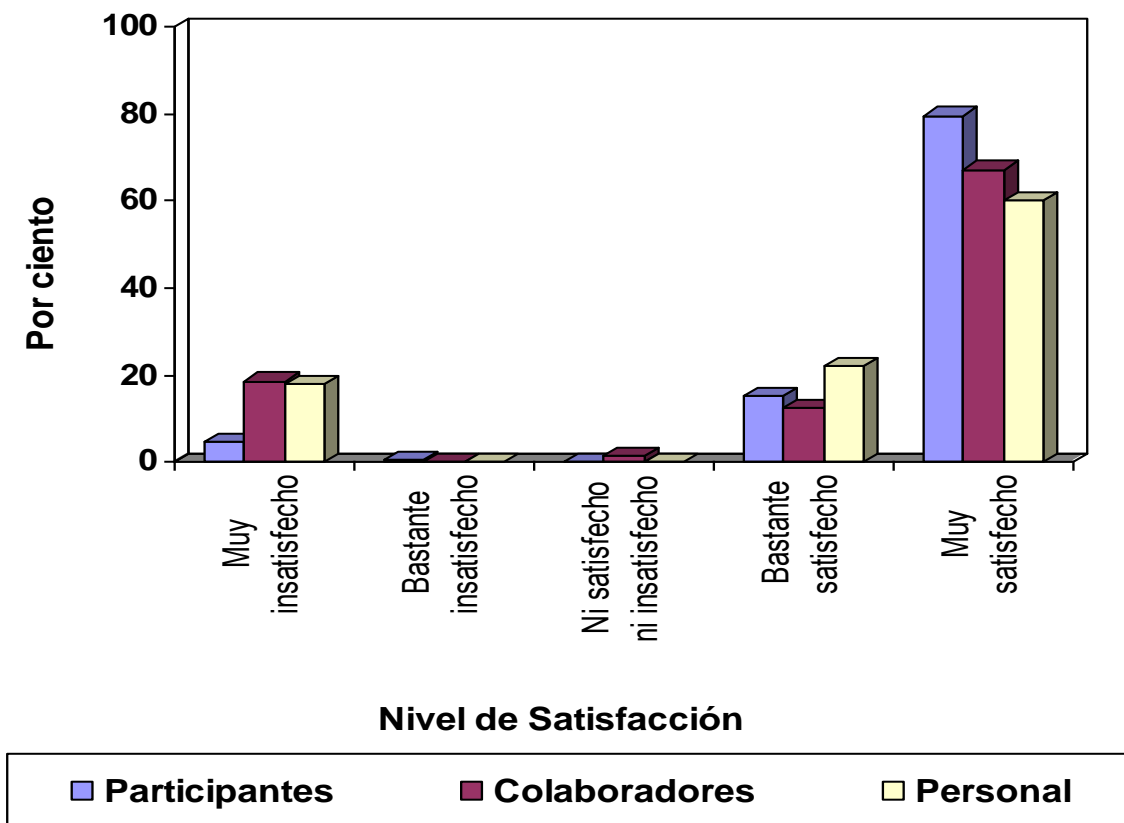


A través del cuestionario, los participantes, colaboradores y personal tuvieron la oportunidad de evaluar su satisfacción con las CSFL. La Figura 13 compara el nivel de satisfacción de los tres grupos con las CSFL. Como puede ser observado, la mayoría de los participantes (80%), colaboradores (67%) y personal (60%) indicaron estar muy satisfechos con las CSFL y sus servicios. Por otro lado, menos de una cuarta parte de todos los grupos indicaron estar muy insatisfechos con las CSFL.

Los grupos tuvieron la oportunidad de expresar sus comentarios positivos o negativos a través de las preguntas abiertas. Específicamente, se preguntó con qué aspecto de la corporación y sus servicios estaban más satisfechos y con cuál estaban menos satisfechos. Pocos sujetos contestaron estas preguntas. La mayor parte de los comentarios positivos mencionaban la disposición del personal para ayudarlos, así como, la ayuda y buen trato que recibían del personal. Los comentarios negativos incluyeron los problemas y/o tardanzas para recibir los fondos asignados, la corta duración y/o interrupción de los servicios y el cambio de personal.



Figura 13. Nivel de Satisfacción con las CSFL por Grupo



CONCLUSIONES

Cuando existen deficiencias en la alineación operacional, en la alineación programática y en el manejo de conocimiento, la capacidad de una corporación para demostrar su desempeño y su impacto se ve seriamente limitada. Basado en la información provista por las CSFL y los resultados de la evaluación, se puede concluir que muchas de las CSFL confrontaron limitaciones en su capacidad para demostrar su desempeño e impacto. Específicamente, la investigación obtuvo suficiente evidencia para concluir lo siguiente:

1. La capacidad para demostrar el desempeño e impacto en aproximadamente una tercera parte de las CSFL fue limitada o muy limitada.
2. La alineación programática en aproximadamente dos quintas partes de las CSFL fue poco o nada eficiente.
3. La alineación operacional en aproximadamente una tercera parte de las CSFL fue poco o nada eficiente.
4. El manejo de conocimiento en aproximadamente una quinta parte de las CSFL fue poco o nada eficiente.
5. Más de tres cuartas partes de las CSFL fueron poco o nada efectivas.
6. Aparentemente, existe una falta de alineación o correspondencia entre la gerencia del capital humano, la administración de recursos y el sistema de controles de la institución.



7. La documentación de los procesos y actividades y la medición de los cambios logrados en los clientes y/o población servida aparentaron estar fragmentados y necesitan ser mejorados.
8. Casi una tercera parte de las CSFL no pudo demostrar que practicaba la colaboración de manera habitual y consistente.
9. La mitad de las CSFL demostró que contaba con archivos y expedientes organizados y protegidos, mientras que una proporción menor demostró que los mismos estaban completos y contenían la información necesaria.
10. Muchas de las CSFL no pudieron evidenciar que realizaban el proceso de manejo de información de manera apropiada.
11. Gran parte de las CSFL no pudieron demostrar que integraban el desarrollo, implantación, evaluación y mejoramiento de sus operaciones entre sus metas y objetivos.
12. Muchas de las CSFL no realizaban evaluaciones continuamente.
13. En diversas CSFL, los sistemas de monitoreo y evaluación estuvieron segmentados y fueron inconsistentes.
14. Diversas CSFL no contaban con un perfil completo y actualizado de sus clientes.
15. Las CSFL, en su inmensa mayoría, no pudieron demostrar que evaluaban regularmente la satisfacción de los clientes con los servicios y que utilizaban los resultados para mejorar los mismos.
16. Las CSFL, en su mayoría, no cuentan con un sistema de evaluación interna.



17. Los participantes, colaboradores y personal de las CSFL, en su mayoría, indicaron estar muy satisfechos con las CSFL y sus servicios.



RECOMENDACIONES

Sobre la plataforma de los resultados expuestos en este informe y las conclusiones sobre los mismos, se emite un conjunto de recomendaciones dirigido a mejorar la capacidad de las CSFL para demostrar su desempeño y su impacto:

1. Formular una visión clara para la corporación.
2. Establecer claramente las prioridades de la corporación.
3. Mejorar la correspondencia entre la misión, visión, filosofía, metas, objetivos, estrategias, actividades y servicios de las CSFL.
4. Definir, revisar y/o refinar la filosofía o modelo de servicio, procurando que sus programas y servicios reflejen la misma.
5. Especificar claramente los objetivos institucionales, expresarlos en términos cuantitativos y asegurarse de que contesten las preguntas qué, quién, por cuánto, cuándo y dónde.
6. Alinear la atención de los clientes a la filosofía o modelo de servicio para minimizar la segmentación de la atención o prestación de servicios y maximizar la colaboración interna en las CSFL, limitando la competencia interna por clientes y proveyendo servicios integrados.
7. Mejorar la correspondencia entre la gerencia del capital humano, la administración de recursos y el sistema de controles de la institución.



8. Fortalecer la documentación de procesos y actividades y el sistema de controles internos, así como, la medición de los cambios logrados en los clientes y/o población servida.
9. Desarrollar e implantar un plan de capacitación y desarrollo del capital humano que utilice al máximo los recursos disponibles, muchos de ellos sin costo o a bajo costo, por acuerdos de intercambio o colaboración, para que mantengan su capital humano bien preparado.
10. Fortalecer la colaboración interna y externa.
11. Establecer relaciones de colaboración mejor planificadas, coordinadas y más versátiles.
12. Fortalecer el manejo de archivos y expedientes, de manera que los mismos estén efectiva y eficientemente organizados, que tengan la información completa y que cuenten con la protección y control de acceso y manejo necesarios.
13. Fortalecer los procesos de recopilación y manejo de información e identificación y utilización de conocimiento crítico para aumentar la capacidad para lograr y demostrar resultados. Esto implica el utilizar datos, información y tendencias de manera planificada y coordinada para tomar decisiones bien informadas.
14. Implantar un sistema interno de evaluación que sea práctico y útil, enfocado en desarrollar la capacidad operacional y la efectividad institucional.
15. Utilizar instrumentos adecuados, válidos y confiables para recopilar datos.



16. Asegurarse de cumplir con las leyes y reglamentaciones pertinentes a la privacidad de la información y la protección de los sujetos humanos y su bienestar.
17. Realizar evaluaciones de necesidad como mecanismo para mejorar el diseño de los programas y sus objetivos, elaborando un análisis claro del problema que se quiere resolver y buscar acciones bien pensadas para mejorar la situación de los clientes y/o población de interés.
18. Implantar evaluaciones externas rigurosas y sistemáticas para las CSFL y sus programas, proyectos o servicios.
19. Implantar sistemas de monitoreo y evaluación que sean sistemáticos, continuos y prácticos, asegurándose de integrar la evaluación a los procesos y actividades institucionales. La evaluación es esencial para generar y utilizar la información y los datos necesarios para controlar los procesos y actividades y poder obtener los efectos y resultados esperados.
20. Realizar evaluaciones de desempeño e integrarle el nivel de cumplimiento con los objetivos, utilizando medidas válidas y confiables.
21. Revisar o desarrollar y mantener actualizado un perfil de los clientes.
22. Evaluar regularmente la satisfacción de los clientes con los servicios; ésta es una de las medidas de efectividad mayormente utilizadas en la prestación de servicios y un buen indicador de cómo marchan las cosas en la corporación.



23. Las CFSL deben transformarse en organizaciones de aprendizaje donde se procure continua y constantemente mejorar el desempeño partiendo de las experiencias propias y lecciones aprendidas de otras entidades.
24. Utilizar los resultados de las evaluaciones internas y externas para mejorar los procesos y actividades de los programas y de la institución en general.
25. Desarrollar la capacidad de monitoreo, evaluación y aprendizaje relacionado al estado, las tendencias y los cambios en el ambiente operacional de las corporaciones.
26. No perder de foco que el propósito de las evaluaciones, en términos generales, es proveer los elementos de juicio necesarios para la toma de decisiones informada y la implantación de estrategias y acciones correctas para mejorar programas, proyectos, procesos y actividades y lograr los resultados esperados.
27. Realizar las evaluaciones y preparar los informes de sus resultados no como un fin, sino como un medio para mejorar progresiva y sistemáticamente la gestión corporativa y la utilización de los fondos y recursos.
28. Promover, facilitar y apoyar la sistematización de datos e información para mejorar el desempeño de las CSFL, así como, la transparencia, la rendición de cuentas y la utilización de fondos y recursos.
29. Superar el incumplimiento recurrente en los términos establecidos para conferir los fondos comprometidos y/o de las fechas de inicio de los programas, proyectos o servicios.
30. Reforzar los sistemas de evaluación en Puerto Rico.



Durante las últimas décadas, la importancia de la aplicación de la evaluación y la demostración de desempeño e impacto ha ido creciendo. El gobierno federal, las fundaciones y patrocinadores han aumentado la puntuación de la evaluación en los procesos de preparación de propuestas para competir por los fondos que ellos asignan. Es impostergable el desarrollo de una cultura de evaluación, particularmente entre las CSFL, dada la procedencia de los fondos asignados a las mismas. 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 CSFL en una mejor posición para destacarse de sus competidores.

Los resultados de esta investigación y las recomendaciones provistas invitan a una discusión entre fundaciones, gobierno, CSFL, la academia y selectos patrocinadores de la empresa privada, en primer lugar, para crear mayor conciencia sobre: 1] la necesidad e importancia de la evaluación en las CSFL, 2] la función de la evaluación para demostrar el desempeño y el impacto logrado por las CSFL en sus clientes y la comunidad en general, y 3] el rol de la evaluación en las CSFL para lograr un progreso sostenible hacia el logro de la misión. En segundo lugar, para promover la evaluación como un requisito de mayor importancia en el proceso de preparación de propuestas y/o asignación de fondos y como un mecanismo idóneo para fiscalizar los fondos y monitorear su buena administración.



REFERENCIAS

1. Serpa, F. & Rojas, L. (2007). Evaluación Activa Enfocada[®]: Modelo Práctico para la Toma de Decisiones Informada. *Scientific International Journal*, Vol. 4 No. 1, 4-14.
2. Serpa, F. & Rojas, L. (2010). Modelo de Movilidad Estratégica Institucional[®]. *Scientific International Journal*, Vol. 7 No. 3, 4-13.
3. Kumar, R. (1999). *Research Methodology*. Sage Publications Ltd.
4. National Science Foundation. (1997). *User-Friendly Handbook for Mixed Method Evaluations*.
5. National Science Foundation. (2002). *User-Friendly Handbook for Project Evaluation*.
6. Stufflebeam, D. L. (2001). Evaluation Models. *New Directions for Evaluation*. No. 89.
7. Owen, J. M. & Rogers, P. J. (1999). *Program Evaluation*. Sage Publications Ltd.
8. Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. (2010). Directorio de Corporaciones Sin Fines de Lucro de Puerto Rico[®]. Recuperado de <http://www.nperci.org>
9. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2003). Metodología de la Investigación. McGraw Hill Interamericana.
10. SPSS, Inc. (2006). SPSS Base for Windows XP [computer software]. Illinois: Chicago.
11. Estudios Técnicos, Inc. (2002). *Estudio de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico, 2002*. Recuperado de <http://www.estudiotecnicos.com>
12. 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>
13. Gibson, L., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1991). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 5th Edition. Homewood, IL.
14. 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>



15. Estudios Técnicos, Inc. (2007). *Las Organizaciones Sin Fines de Lucro en 2007: Una Fuerza Económica*. Recuperado de <http://www.estudios tecnicos.com>
16. 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.
17. 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.
18. OECD/DAC. (2005). *Paris Declaration on Aid Effectiveness*. OECD/DAC: Paris.
19. 3rd High Level Forum on Aid Effectiveness. (2008). *Accra Agenda for Action*.
20. World Bank, BMZ & GTZ. (2007). *Minding the Gaps: Integrating Poverty Reduction Strategies and Budgets for Domestic Accountability*. World Bank: Washington, D.C.
21. 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/folleto_publicados/folleto-org-fines-sin-lucro/folleto-Org-Fines-Lucro.pdf
22. World Bank. (2001). *Education and Health in Sub-Sahara Africa. A Review of Sector-Wide Approaches*. World Bank: Washington, D.C.
23. World Bank. (2007). *Results-Based National Development Strategies. Assessment and Challenges Ahead*. World Bank: Washington, D.C.



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

