
INFORME DEL ESTUDIO DE NECESIDADES DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO EN PUERTO RICO

2006



Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc.

Dirección Postal:
PMB 333, UU-1 39th Street • Santa Juanita • Bayamón • PR 00956

Tels. 787-550-5964 • 787-464-4644 • Fax 787-722-6622

Sitio Web: www.nperci.org • Correo electrónico: nperci@nperci.org

Tabla de Contenido

LISTA DE TABLAS	3
LISTA DE FIGURAS	3
INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE NECESIDADES	5
IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	6
METODOLOGÍA	7
A. DISEÑO DEL ESTUDIO	7
B. MUESTRA	7
C. RECOPIACIÓN DE DATOS	7
D. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	9
E. LIMITACIONES DEL ESTUDIO DE NECESIDADES	10
RESULTADOS	11
A. OBJETIVO 1: IDENTIFICAR EL PERFIL GENERAL DE LAS OSFL QUE PARTICIPARON EN EL ESTUDIO	11
B. OBJETIVOS 2-4: DETERMINAR LA PROPORCIÓN DE OSFL POR TIPO DE SERVICIOS	12
C. OBJETIVO 5: DETERMINAR LA PROPORCIÓN DE OSFL QUE PROVEEN SERVICIOS A DIFERENTES GRUPOS DE LA POBLACIÓN	15
D. OBJETIVO 6: DETERMINAR LA PERCEPCIÓN DE LAS OSFL SOBRE LAS NECESIDADES MÁS IMPORTANTES QUE ÉSTAS ENFRENTAN	17
E. OBJETIVOS 7 Y 8: DETERMINAR LA PERCEPCIÓN DE LAS OSFL SOBRE LA FUNCIÓN DE LA JUNTA DE DIRECTORES Y LOS VOLUNTARIOS	20
F. OBJETIVO 9: DETERMINAR LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS CON LOS QUE CUENTAN LAS OSFL	23
G. OBJETIVO 10: DETERMINAR LOS MECANISMOS DE CONTROL INTERNO MÁS UTILIZADOS POR LAS OSFL	24
CONCLUSIONES	27
RECOMENDACIONES	31
LOGROS DE NPERCI	36
NUEVAS INICIATIVAS DE NPERCI	37
REFERENCIAS	40

Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Características de las OSFL para los Estudios de Necesidades 2004 y 2006.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 2. Grupos de la Población Servidos por las OSFL para los Estudios de Necesidades 2004 y 2006.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 3. Necesidades más Importantes de las OSFL para los Estudios de Necesidades 2004 y 2006.....</i>	<i>18</i>

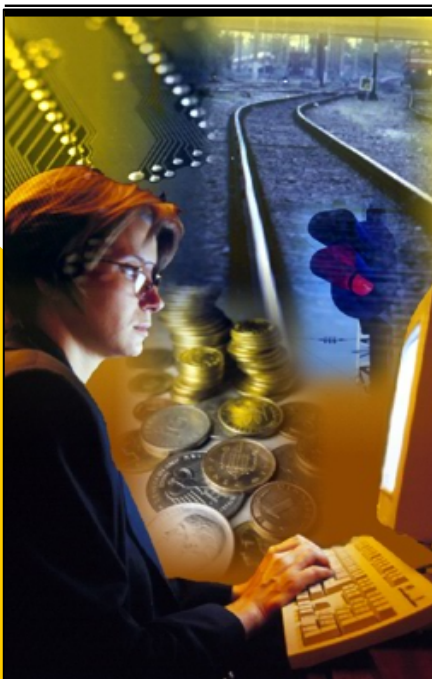
Lista de Figuras

<i>Figura 1. Servicios Específicos Provistos por las OSFL para los Estudios de Necesidades 2004 y 2006.....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 2. Grupos de la Comunidad Servidos por las OSFL para los Estudios de Necesidades 2004 y 2006.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 3. Tipo de Información Recopilada por las OSFL para los Estudios de Necesidades 2004 y 2006.....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 4. Percepción de las OSFL sobre la Función de la Junta de Directores para los Estudios de Necesidades 2004 y 2006.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 5. Percepción de las OSFL sobre la Función de los Voluntarios para los Estudios de Necesidades 2004 y 2006.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 6. Recursos Tecnológicos Utilizados por las OSFL para los Estudios de Necesidades 2004 y 2006.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 7. Mecanismos de Control Interno Utilizados por las OSFL para los Estudios de Necesidades 2004 y 2006: Políticas y Reglamentos.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 8. Mecanismos de Control Interno Utilizados por las OSFL para los Estudios de Necesidades 2004 y 2006: Recursos Fiscales y Humanos.....</i>	<i>26</i>

Introducción

Las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) constituyen el Tercer Sector y están compuestas por organizaciones comunitarias, fundaciones, organizaciones religiosas y asociaciones, entre otras. Las mismas ofrecen una variedad de servicios, incluyendo servicios de salud, de educación y servicios sociales, entre otros. Las OSFL ejercen un rol de suma importancia para la economía y la calidad de vida en Puerto Rico y contribuyen a la solución de una diversidad de problemas en el país. Sin embargo, a pesar de que se reconoce su importante aportación al bienestar de los puertorriqueños, no está del todo claro cuáles son sus necesidades más apremiantes para poder fortalecer su capacidad operacional y lograr que funcionen de una manera más efectiva.

Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. (NPERCI), respondiendo a su misión de **enfaticar el potencial y fortalecer la capacidad de las OSFL para alcanzar su misión y servir mejor a la comunidad**, realizó en agosto de 2004 un estudio de necesidades para examinar cuáles eran las necesidades más apremiantes de las OSFL en Puerto Rico.



Un estudio de necesidades, como bien señalan Witkin y Altschuld¹ en su libro *Planning and Conducting Needs Assessments* (1995), se realiza para generar información y percepciones de valores como una guía para hacer política pública y tomar decisiones sobre qué programas, servicios, o actividades beneficiarán a grupos específicos de una población, en este caso, las OSFL. El objetivo principal es generar o dirigir una acción, un cambio, o fomentar medida(s) de mejoramiento.

Para ese estudio, se seleccionó una muestra aleatoria de 270 organizaciones y se recibieron 35 cuestionarios completados (tasa de respuesta=13%). Aunque la muestra para ese estudio fue pequeña, los resultados de dicho estudio produjeron valiosa información que motivó la realización de un estudio a mayor escala desde diciembre de 2005 hasta febrero de 2006. Ambos estudios fueron totalmente auspiciados por NPERCI.



Objetivos del Estudio de Necesidades

Los objetivos del estudio de necesidades fueron:

- 1. Identificar el perfil general de las OSFL de Puerto Rico**
- 2. Determinar la proporción de OSFL que proveen servicios de salud**
- 3. Determinar la proporción de OSFL que proveen servicios educativos**
- 4. Determinar la proporción de OSFL que proveen servicios sociales**
- 5. Determinar la proporción de OSFL que proveen servicios a diferentes grupos de la población**
- 6. Determinar la percepción de las OSFL sobre las necesidades más importantes que éstas enfrentan**
- 7. Determinar la percepción de las OSFL sobre la función de la Junta de Directores**
- 8. Determinar la percepción de las OSFL sobre la función de los voluntarios**
- 9. Determinar los recursos tecnológicos con los que cuentan las OSFL**
- 10. Determinar los mecanismos de control interno más utilizados por las OSFL**

Importancia del Estudio

El estudio de necesidades tuvo un propósito dual. Por un lado, se quería determinar cuáles eran las necesidades más apremiantes de las OSFL para poder formular estrategias dirigidas a fortalecer su capacidad operacional y fomentar su efectividad y eficiencia organizacional. Por otro lado, NPERCI quería establecer prioridades y tomar decisiones informadas para asegurar una gerencia y administración costo-efectiva, enfocando sus esfuerzos en las necesidades más apremiantes de las OSFL.



El conocer las necesidades más apremiantes de las OSFL facilita la formulación de estrategias dirigidas a fortalecer su capacidad operacional y fomentar su efectividad y eficiencia organizacional, fortaleciendo el Tercer Sector y mejorando la calidad de vida de los puertorriqueños.

A. Diseño del Estudio

El estudio de necesidades se enmarcó en un diseño de naturaleza no-experimental, transversal y multimodal.² Partiendo de los objetivos del estudio, se clasificó también como una investigación descriptiva.

B. Muestra

En Puerto Rico no existen estadísticas confiables en relación al número real de OSFL. Por lo tanto, para este estudio, se utilizó la base de datos de NPERCI.³ La muestra fue seleccionada utilizando el muestreo dirigido o no probabilístico, ya que el mismo provee la información que se necesita con las características requeridas.⁴ Se identificaron 1,007 organizaciones que proveían, en términos generales, servicios sociales, educativos y de salud. Las organizaciones identificadas variaron en tamaño, localización y año de incorporación, entre otras características.

C. Recopilación de Datos

Para la recopilación de los datos se utilizó el cuestionario auto-administrado que el equipo de investigación diseñó y administró en el estudio de necesidades 2004. Antes de su administración en el estudio de necesidades 2004, el cuestionario fue sometido a una prueba piloto para asegurar su validez y confiabilidad. En la prueba piloto participaron 10

organizaciones de características semejantes a las de la muestra del estudio de necesidades. En dicha prueba piloto se analizaron varios aspectos del cuestionario. Primero, se examinaron las instrucciones para determinar su claridad. Segundo, se examinaron los ítems del cuestionario, es decir, las preguntas, las alternativas de selección múltiple y las escalas de medición, para determinar si trabajaban adecuadamente. Los resultados de estos exámenes o pruebas sirvieron para calcular la confiabilidad del instrumento de medición.

Para propósitos del estudio de necesidades, la validez de contenido fue examinada antes de realizar la prueba piloto. Partiendo de los objetivos del estudio y de la naturaleza del instrumento, no fue necesario realizar pruebas para medir la validez de criterio ni de constructo.

Luego de realizar las pruebas pertinentes, revisar el instrumento y hacer las modificaciones necesarias, se calculó el coeficiente de confiabilidad Alfa-Cronbach, cuyos valores fluctúan entre 0 y 1, y se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de .92. Las organizaciones que participaron en la prueba piloto no fueron incluidas en la muestra del estudio de necesidades 2004, pero sí se incluyeron en el estudio de necesidades 2006.

Para el estudio de necesidades 2006, se eliminaron las preguntas que identificaban a la organización de manera individual, garantizando aún más la confidencialidad de la información y la participación anónima. El cuestionario fue enviado sólo a organizaciones sin fines de lucro; no se incluyeron fundaciones, corporaciones públicas ni religiosas.

El cuestionario constó de preguntas abiertas y cerradas e incluyó instrucciones sencillas y completas para facilitar su administración. Las preguntas fueron redactadas a un nivel de comprensión de séptimo grado, asegurando que su contenido fuera comprendido fácilmente por todos los participantes. El instrumento cubrió diversos temas o áreas, incluyendo servicios, gerencia y administración, voluntariado, retos, desarrollo profesional y desarrollo organizacional. Las preguntas cerradas incluyeron respuestas con múltiples alternativas y escalas tipo Likert con dirección positiva. El cuestionario fue enviado por correo regular a las 1,007 organizaciones identificadas. Las OSFL tenían la opción de devolver el cuestionario completado por correo regular o por fax. Con el propósito de aumentar la tasa de respuesta, se enviaron dos recordatorios enfatizando la importancia de completar y devolver el cuestionario. Ambos recordatorios fueron enviados a través de correo electrónico; el primero fue enviado a las dos semanas del envío del cuestionario y el segundo fue enviado diez días después del primer recordatorio.

D. Análisis Estadístico

Las preguntas cerradas fueron pre-codificadas para facilitar su entrada en la base de datos. Para analizar los datos, se utilizó el programa estadístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Se utilizaron distribuciones de frecuencia, figuras y tablas para facilitar la interpretación de los resultados. Para propósitos de control de calidad, se verificó el 15% de los datos entrados.

E. Limitaciones del Estudio de Necesidades

El estudio de necesidades de las OSFL tuvo varias limitaciones. Primero, se desconoce el tamaño real de la población de OSFL en Puerto Rico. Al desconocer el tamaño de esta población, no se pudo estimar estadísticamente el tamaño de la muestra para el estudio. Segundo, en Puerto Rico no existe un registro o base de datos sobre OSFL cuya información sea válida y confiable, por lo que se dificulta el acceso a información actualizada de las OSFL. Tercero, al eliminar las preguntas de identificación de las organizaciones para garantizar la confidencialidad de su información y la participación anónima, no se pudo incluir en el perfil de las organizaciones el municipio o región de procedencia de las mismas. Por último, y como estrategia para lograr una mayor participación en el estudio, el cuestionario no indagó información sobre datos fiscales ni del personal.

Resultados

Los resultados se presentan según los objetivos del estudio de necesidades, mencionados en la Introducción. Para muchas de las medidas presentadas, los porcentajes no suman 100% ya que las categorías de respuestas no eran exclusivas, es decir, una organización podía seleccionar más de una alternativa de respuesta.

A. Objetivo 1: Identificar el Perfil General de las OSFL que Participaron en el Estudio

La muestra constó de un total de 1,007 OSFL de diferentes municipios de la Isla, a las cuales se les envió el cuestionario por correo regular. Se recibieron 305 cuestionarios completados. La tasa de respuesta fue de 30%, siendo ésta la tasa de respuesta más alta obtenida por NPERCI, hasta el presente, en este tipo de estudios. El aumento en la participación de las OSFL en el presente estudio pudo responder, en parte, a la garantía del anonimato de la organización, la base de datos era más extensa y a que el periodo de recopilación de datos fue mayor.

Para propósitos del proceso de recopilación, análisis e interpretación de datos, todas las OSFL que participaron en el estudio fueron estudiadas como grupo y los hallazgos no consideran casos individuales. Al igual que en el estudio de necesidades 2004, el 100% de la muestra reportó estar

incorporada. En relación a la fecha en que se fundaron las OSFL, las mismas fluctuaron entre 1961 y 2005. En el estudio de necesidades 2004, la fecha de fundación fluctuó entre 1950 y 2003. En el estudio de necesidades 2004, el 92% de las OSFL indicó que poseía exención, mientras que para el 2006, un 87% reportó poseer dicha exención (Tabla 1).

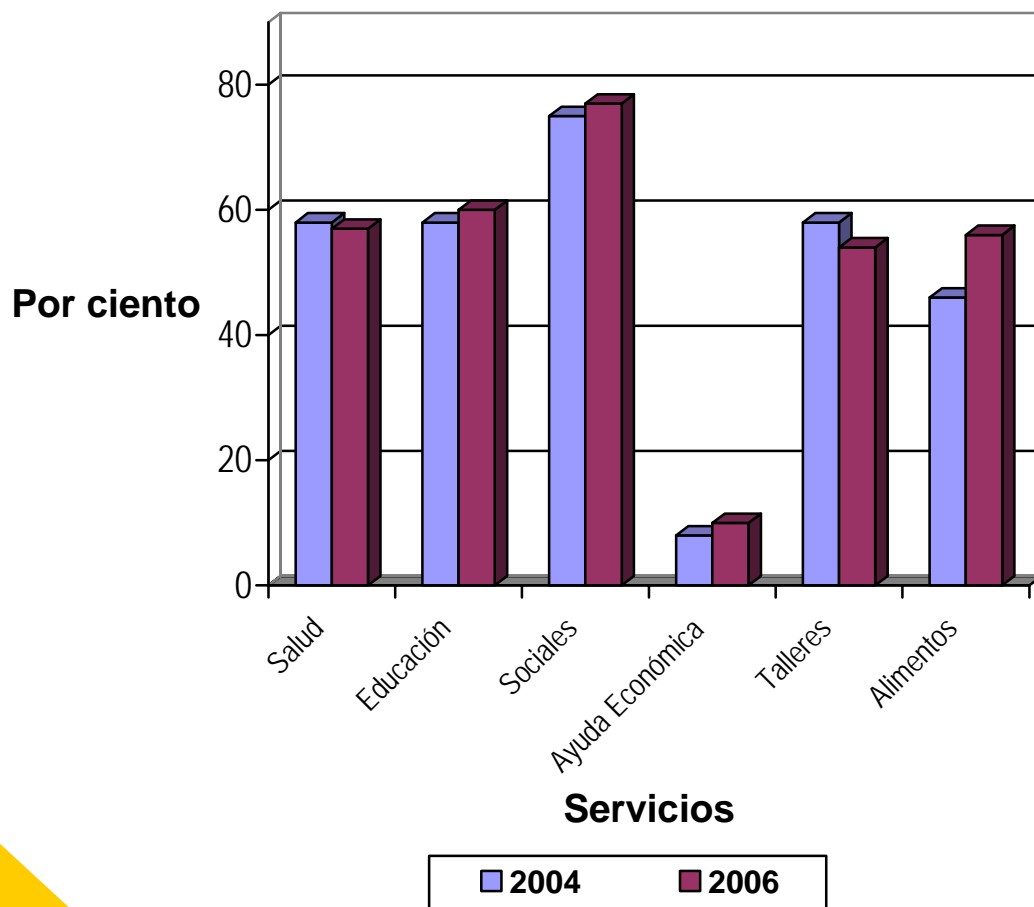
B. Objetivos 2-4: Determinar la Proporción de OSFL por Tipo de Servicios

En cuanto al tipo de servicios ofrecidos, rara vez una organización indicó prestar un sólo tipo de servicio; generalmente las OSFL indicaron prestar una variedad de servicios. Gran parte de las OSFL informaron prestar servicios sociales (77%), seguido por servicios de educación (60%) y de salud (57%). Estos servicios coincidieron con los resultados del 2004 pero en porcentajes diferentes, aunque similares: servicios sociales (75%) y servicios de salud y servicios de educación (58% en ambos). En la Figura 1 se puede observar que hubo un aumento moderado en el porcentaje de OSFL que proveen servicios sociales y servicios de educación para el 2006, mientras que el porcentaje de OSFL que proveen servicios de salud disminuyó modestamente al compararlo con el estudio del 2004.

Tabla 1. Características de las OSFL para los Estudios de Necesidades 2004 y 2006

2004 (n=35)		2006 (n=305)	
Características	Por ciento	Características	Por ciento
Incorporadas	100%	Incorporadas	100%
Exentas	92%	Exentas	87%
Servicios de salud	58%	Servicios de salud	57%
Servicios educativos	58%	Servicios educativos	60%
Servicios sociales	75%	Servicios sociales	77%

Figura 1. Servicios Específicos Provistos por las OSFL para los Estudios de Necesidades 2004 y 2006



C. Objetivo 5: Determinar la Proporción de OSFL que Proveen Servicios a Diferentes Grupos de la Población

A través del estudio de necesidades, se pudo determinar las proporciones de las OSFL participantes que servían a los siguientes grupos específicos de la población: niños, adolescentes, adultos, ancianos, mujeres, hombres y discapacitados. En la Tabla 2 se presentan estos datos y los comparables obtenidos en el 2004.

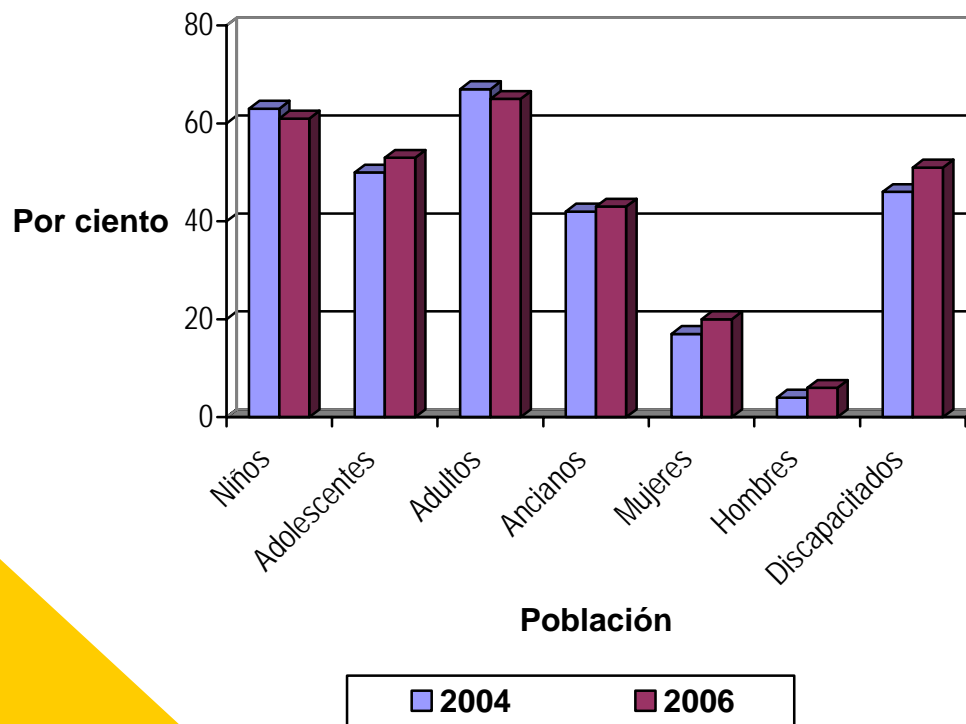
Tabla 2. Grupos de la Población Servidos por las OSFL para los Estudios de Necesidades 2004 y 2006

2004 (n=35)		2006 (n=305)	
Grupo	Por ciento	Grupo	Por ciento
Niños	63%	Niños	65%
Adolescentes	50%	Adolescentes	53%
Adultos	67%	Adultos	65%
Ancianos	42%	Ancianos	43%
Mujeres	17%	Mujeres	20%
Hombres	4%	Hombres	6%
Discapacitados	46%	Discapacitados	51%

La mayoría de las OSFL sirven a varios grupos de la población. En la Figura 2 se comparan los grupos de la población servidos por las OSFL para ambos estudios de necesidades.

El cambio en los porcentajes de OSFL que sirven a los diferentes grupos de la población fue positivo, aumentando los servicios a adolescentes, discapacitados, ancianos, mujeres y hombres, en comparación con los resultados del 2004.

Figura 2. Grupos de la Comunidad Servidos por las OSFL para los Estudios de Necesidades 2004 y 2006



D. Objetivo 6: Determinar la Percepción de las OSFL sobre las Necesidades más Importantes que éstas Enfrentan

Entre las necesidades más apremiantes de las OSFL se encuentran, tanto para el estudio de necesidades 2004 como para el estudio de necesidades 2006, la obtención de fondos, la planificación estratégica, mejorar la visibilidad y reputación de la organización y fundamentar las operaciones en estándares de excelencia, entre otras (Tabla 3).

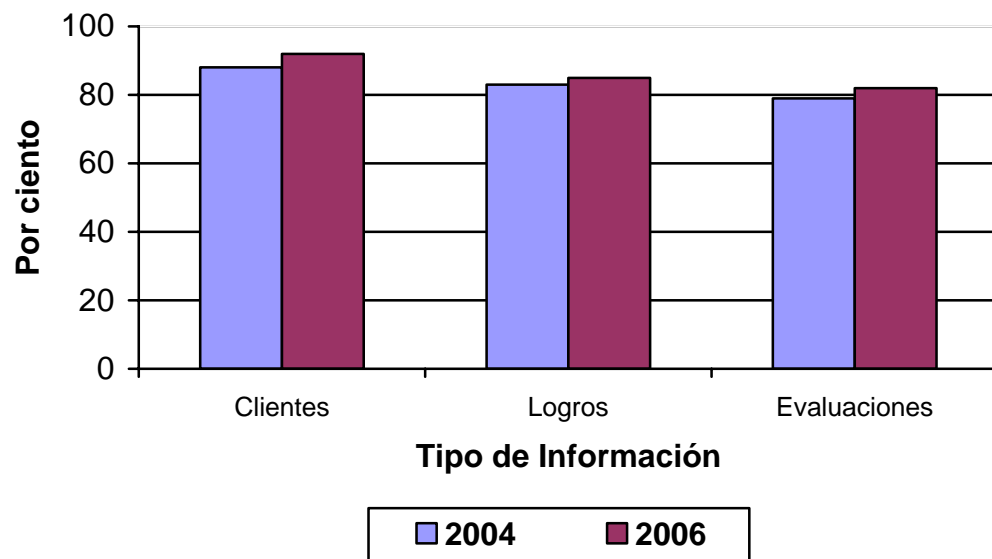
Aunque las 10 necesidades más apremiantes de las OSFL para los años 2004 y 2006 coincidieron, a excepción de “preparación de propuestas”, el orden de prioridad de las mismas varió. La obtención de fondos continúa siendo la primera prioridad para las OSFL. La planificación estratégica, que ocupó el segundo lugar en el 2004, se posicionó como tercera prioridad en el 2006, mientras que el fundamentar las operaciones en estándares de excelencia subió de cuarto orden prioritario en el 2004 a segundo en el 2006. Otra variación importante fue la de reclutar y mantener una Junta de Directores efectiva, la cual se movió del octavo nivel de prioridad en el 2004 al quinto en el 2006.

Tabla 3. Necesidades más Importantes de las OSFL para los Estudios de Necesidades 2004 y 2006

2004 (n=35)		2006 (n=305)	
Necesidades	Por ciento	Necesidades	Por ciento
Obtención de fondos	83%	Obtención de fondos	85%
Planificación estratégica	52%	Fundamentar las operaciones en estándares de excelencia	59%
Mejorar visibilidad y reputación	50%	Planificación estratégica	56%
Fundamentar operaciones en estándares de excelencia	50%	Mejorar visibilidad y reputación	54%
Reclutar y mantener voluntarios cualificados	50%	Reclutar y mantener Junta de Directores efectiva	50%
Realizar evaluaciones de impacto	48%	Realizar evaluaciones de impacto	50%
Satisfacción de las necesidades de los clientes	46%	Proveer servicios de alta calidad	49%
Reclutar y mantener Junta de Directores efectiva	46%	Satisfacción de las necesidades de los clientes	47%
Proveer servicios de alta calidad	42%	Manejar recursos humanos	45%
Preparación de propuestas	37%	Reclutar y mantener voluntarios cualificados	40%

Al cuestionársele a las OSFL sobre el tipo de información recopilada por la organización, más del 80% indicó que recopilan información sobre los clientes del programa, logros del programa y evaluaciones de forma escrita y/o electrónica. Los resultados del 2004 fueron similares (Figura 3).

Figura 3. Tipo de Información Recopilada por las OSFL para los Estudios de Necesidades 2004 y 2006



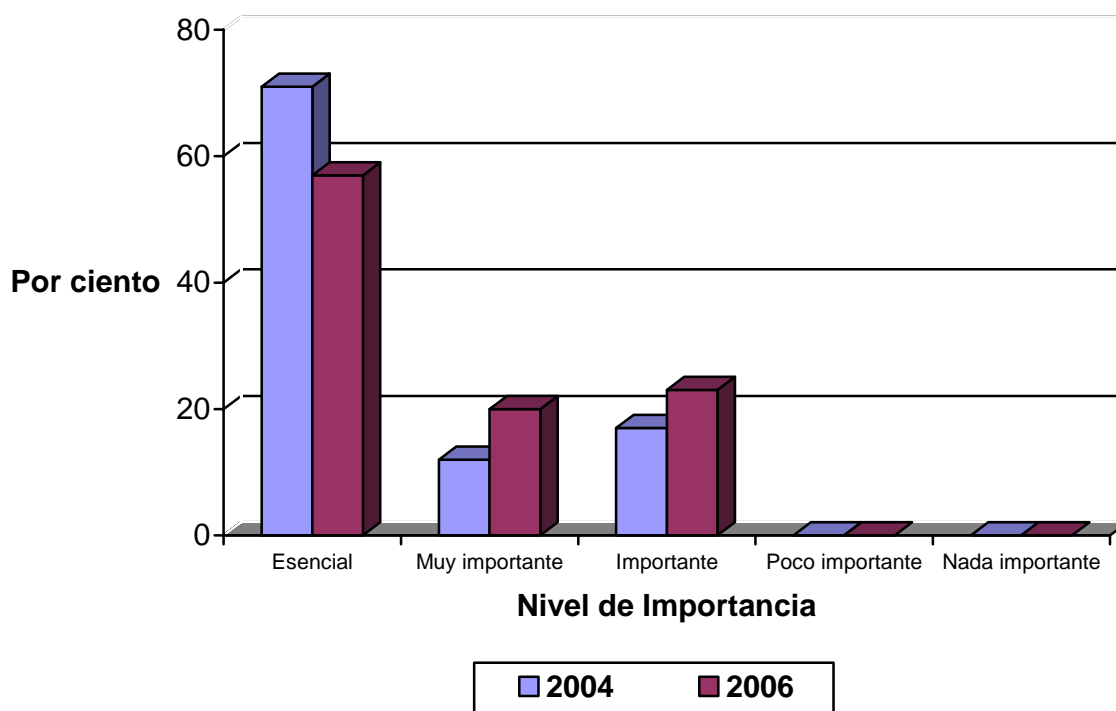
Para ambos estudios, el 100% de las organizaciones indicaron que mantienen evidencia del número de personas o entidades servidas. En el 2004, el 63% de las OSFL en la muestra reportó que operaba en más de un lugar, mientras que un 41% reportó lo mismo en el 2006.

El 88% de las OSFL participantes del estudio 2004 señaló que su organización estaba involucrada en colaboraciones con otras organizaciones. Más del 90% de las OSFL que participaron del estudio 2006 señaló estar involucrada en colaboraciones con otras organizaciones.

E. Objetivos 7 y 8: Determinar la Percepción de las OSFL sobre la Función de la Junta de Directores y los Voluntarios

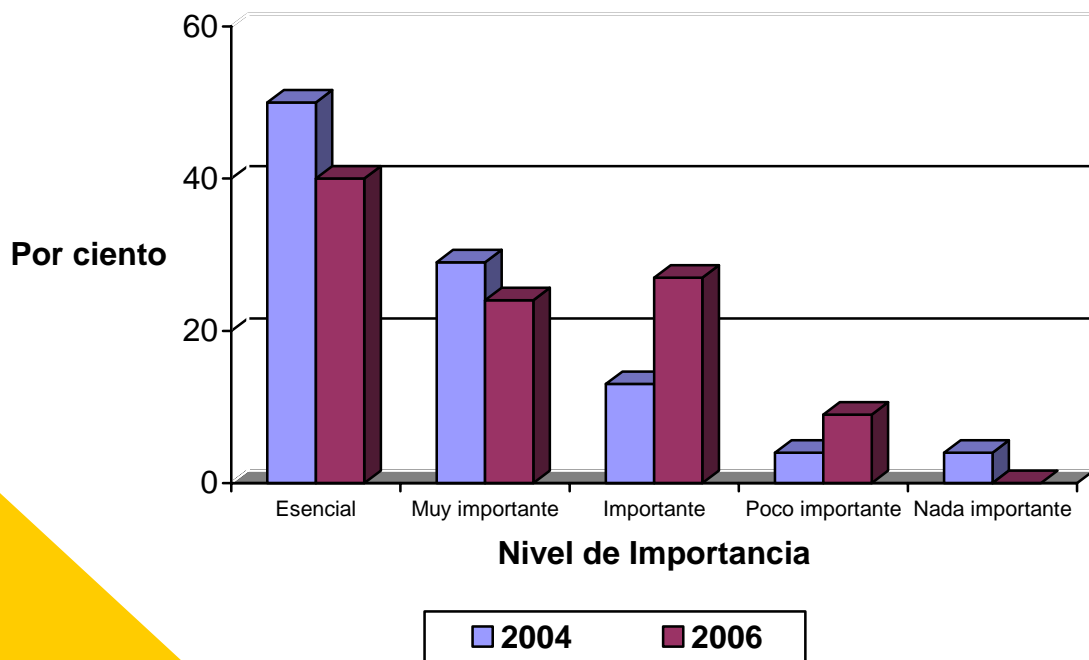
En los dos estudios, el 100% de las organizaciones participantes informó que existe una Junta de Directores en la organización y más del 96% informó que la organización cuenta con voluntarios, además de los miembros de la Junta de Directores. El estudio de necesidades examinó, también, la percepción de las OSFL sobre la función de la Junta de Directores en la gestión de la organización. En el 2004, un mayor porcentaje de la muestra de las OSFL indicó que la función de la Junta era esencial (71%), comparado al porcentaje del 2006 (57%). Como se observa en la Figura 4, el porcentaje de OSFL que indicó que la función de la Junta era importante, el tercer nivel de importancia, fue mayor en el 2006 (23%) que en el 2004 (17%).

Figura 4. Percepción de las OSFL sobre la Función de la Junta de Directores para los Estudios de Necesidades 2004 y 2006



La percepción de las OSFL sobre la función de los voluntarios también fue evaluada en ambos estudios. La Figura 5 presenta los resultados, según fueron reportados por las OSFL. Para el 2006, el porcentaje de OSFL que indicó que la función de los voluntarios era esencial (40%) fue menor que en el 2004 (50%). Un 27% de las OSFL en el 2006 indicó que la función de los voluntarios era importante, mientras que un 13% de las OSFL que participó en el 2004 seleccionó esa alternativa.

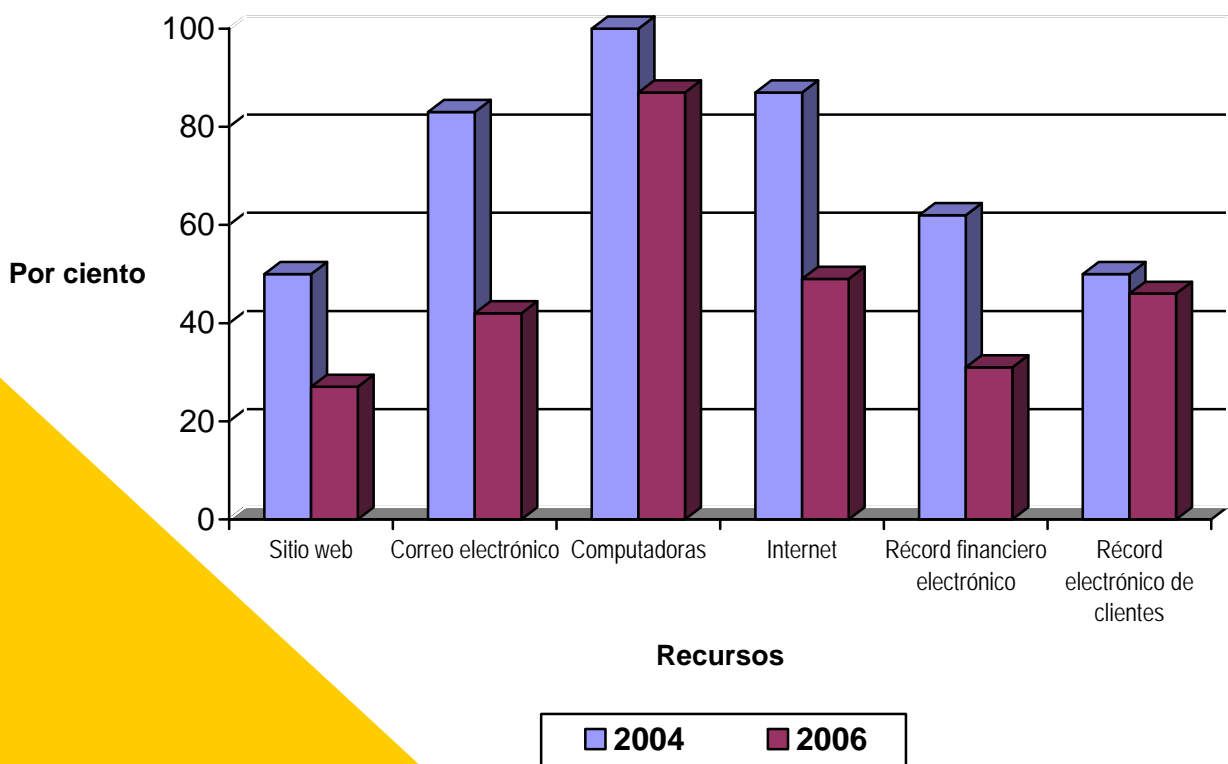
Figura 5. Percepción de las OSFL sobre la Función de los Voluntarios para los Estudios de Necesidades 2004 y 2006



F. Objetivo 9: Determinar los Recursos Tecnológicos con los que Cuentan las OSFL

El estudio de necesidades examinó la utilización de la tecnología para facilitar la efectividad y eficiencia de las operaciones de las OSFL. Al comparar los estudios del 2004 y 2006 (Figura 6), se observó que una mayor proporción de OSFL no cuenta con tecnología de acceso a y manejo de información actualizada. Específicamente, en el estudio del 2006, menos de un 50% de las OSFL reportó utilizar el Internet y el correo electrónico. Sólo un 27% cuenta con un sitio web.

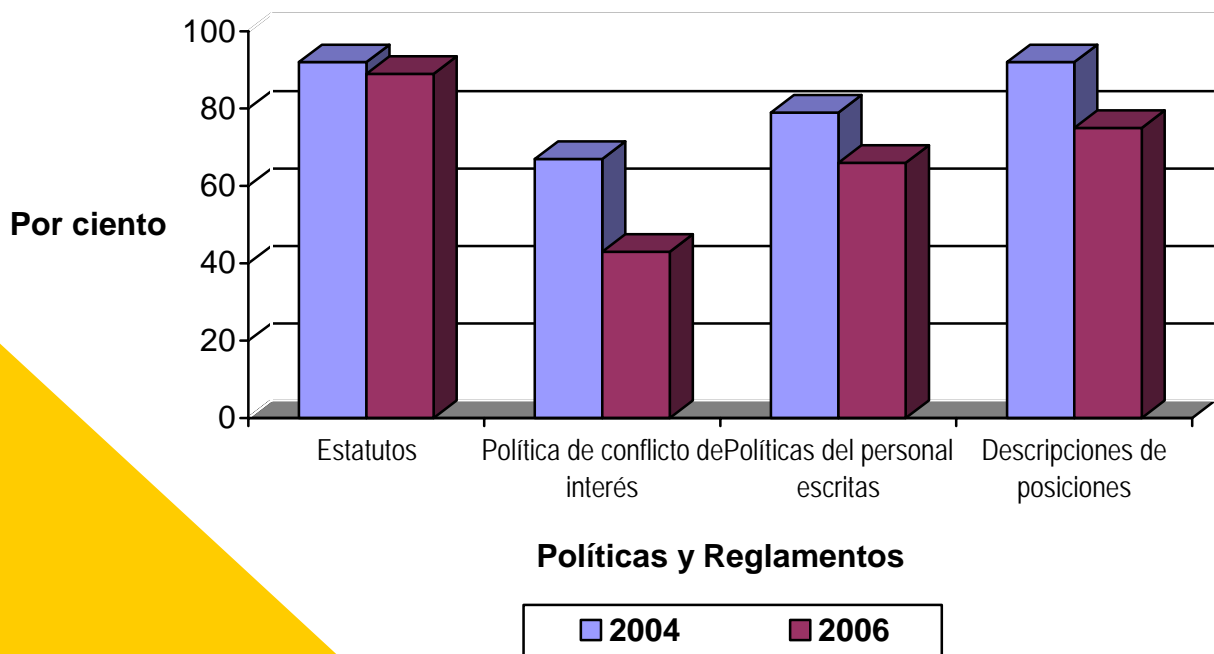
Figura 6. Recursos Tecnológicos Utilizados por las OSFL para los Estudios de Necesidades 2004 y 2006



G. Objetivo 10: Determinar los Mecanismos de Control Interno más Utilizados por las OSFL

Una de las áreas operacionales de mayor importancia para la efectividad y eficiencia organizacional son los mecanismos de control interno de la organización. Estos mecanismos tienen varios componentes, entre los que se destacan las políticas y reglamentos (Figura 7) y los recursos fiscales y humanos (Figura 8). En el estudio de necesidades 2006, sólo un 43% de las OSFL reportó tener una política de conflictos de interés, mientras que un 89% de la muestra indicó tener los Estatutos de la organización (Figura 7).

Figura 7. Mecanismos de Control Interno Utilizados por las OSFL para los Estudios de Necesidades 2004 y 2006: Políticas y Reglamentos



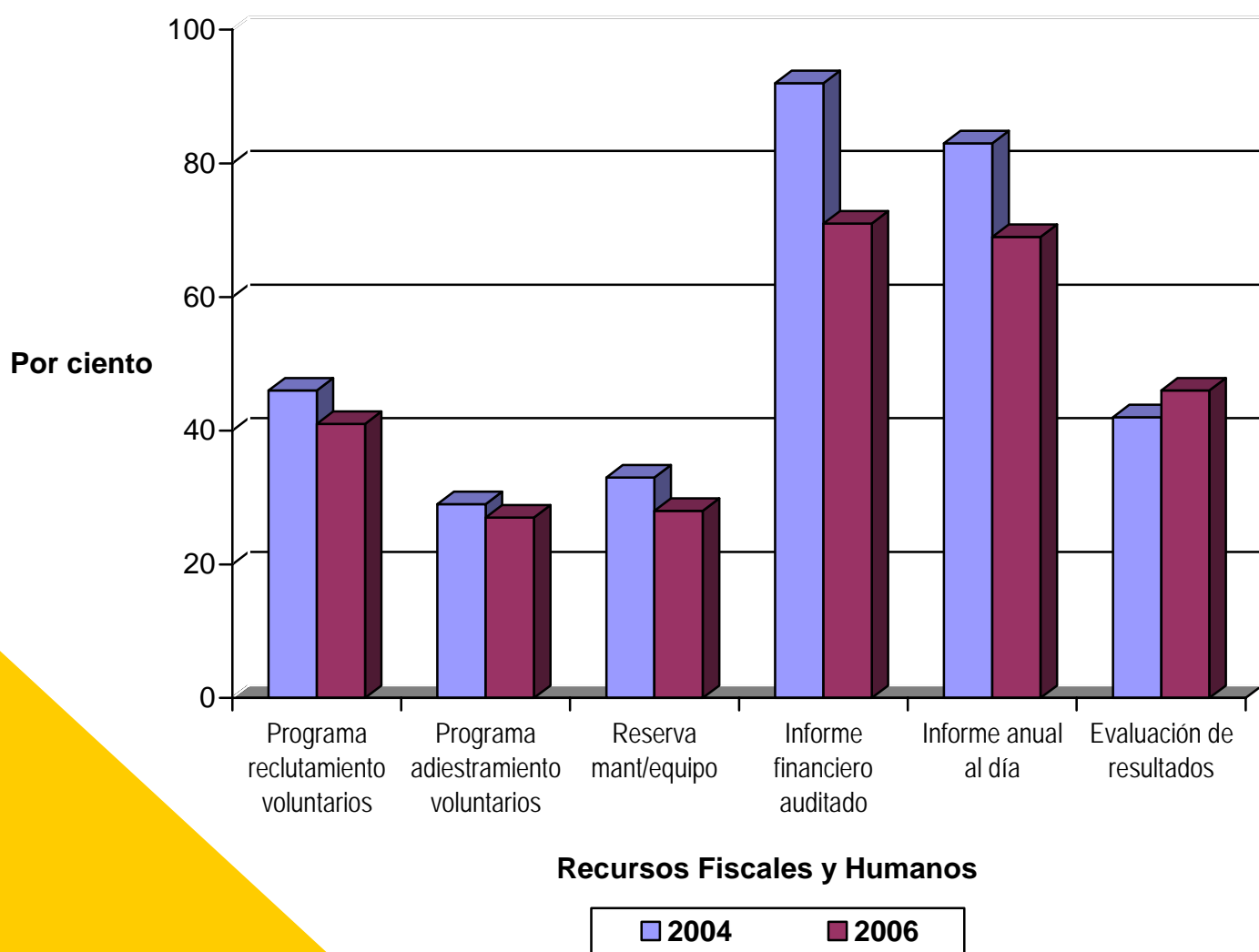
Gran parte de las OSFL que participaron en ambos estudios no cuentan con los elementos de control fundamentales relacionados a los recursos fiscales y humanos. En la Figura 8 se puede observar los porcentajes de las OSFL que indicaron contar con: programas de reclutamiento (41%) y adiestramiento (27%) de voluntarios, reserva para mantenimiento y equipo (28%), informe financiero auditado (71%), informe anual al día (69%) y evaluaciones de resultados (46%).

Por otro lado, se le solicitó a las OSFL participantes que indicaran el tipo de información que necesitaban en su organización. Una tercera parte indicó que necesitaban estadísticas (generales, vitales, demográficas, etc.) mientras que una cuarta parte indicó que necesitaban información sobre fuentes de obtención de fondos.

Al indagar sobre su interés en una biblioteca para OSFL, más del 60% indicó que la utilizarían ocasionalmente, temprano en la mañana, preferiblemente los miércoles, jueves o viernes. Asimismo, más de la mitad de las OSFL prefiere asistir a adiestramientos trimestrales, de menos de cuatro horas de duración y que sean ofrecidos los miércoles, jueves o viernes. Al seleccionar un adiestramiento, más de un 45% consideró esencial el lugar, el costo, el contenido y el orador. Los tópicos o temas de adiestramiento de mayor interés para más del 50% de las OSFL fueron: preparación de propuestas, evaluación de necesidades, fortaleciendo los voluntarios, fortaleciendo la Junta de Directores y planificación estratégica. El

80% indicó estar interesado en participar en el Programa Integral de Estándares de Excelencia[®] de NPERCI.

Figura 8. Mecanismos de Control Interno Utilizados por las OSFL para los Estudios de Necesidades 2004 y 2006: Recursos Fiscales y Humanos



La labor que realizan las OSFL, para la economía y la calidad de vida en Puerto Rico, es vital. Si se retiraran las OSFL de la fórmula de proveedores de servicio, las implicaciones serían catastróficas para el sector público y para la comunidad en general.

La limitación de recursos y fondos disponibles colocan a las OSFL en una situación de competitividad por los mismos. Las OSFL indicaron en el estudio de necesidades 2004 que la obtención de fondos, la planificación estratégica y mejorar la visibilidad y la reputación eran las tres necesidades más apremiantes. En el estudio de necesidades 2006, las OSFL indicaron que sus tres necesidades más apremiantes eran la obtención de fondos, el fundamentar sus operaciones en estándares de excelencia y la planificación estratégica, lo que implica que la variación en las primeras tres necesidades fue baja. Si se consideran las 10 necesidades más apremiantes (Tabla 2), podemos concluir que las necesidades continúan siendo las mismas, a excepción de “preparación de propuestas” -que no figuró en la lista del estudio de necesidades 2006.

Casi todas las necesidades señaladas por las OSFL están relacionadas, directa o indirectamente, a una de las prácticas más importantes y fundamentales de cualquier organización: la evaluación. Al decir “evaluación” no se hace referencia a lo que comúnmente se conoce como el mecanismo para determinar el valor o mérito de un programa o

servicio. La evaluación como práctica organizacional implica la utilización de diversas técnicas para mejorar procesos, actividades y resultados. En términos de proceso, Fetterman et al. (1996)⁵ afirmaron que la evaluación es fundamental para ganar control, obtener los recursos necesarios y entender el ambiente social. Los autores van más allá, afirmaron que en las organizaciones, la evaluación posibilita que se fortalezca el liderazgo compartido y la toma de decisiones. NPERCI comparte y apoya esta visión. A través de la evaluación, la organización se auto-capacita para extender sus redes, obtener los fondos y recursos necesarios, e inclusive, mediar en la formulación de política pública.

Las OSFL deben contar con un sistema interno de evaluación que sea práctico y útil, enfocado en desarrollar su capacidad operacional y efectividad organizacional. La falta de evaluación afecta los siguientes aspectos:

- ✿ planificación informada
- ✿ efectividad y eficiencia organizacional
- ✿ calidad de los servicios
- ✿ capacidad competitiva
- ✿ crecimiento/desarrollo
- ✿ supervivencia
- ✿ imagen
- ✿ transparencia
- ✿ confianza pública

En la actualidad, la evaluación, además de ser un requisito para la obtención de fondos, es una herramienta para mejorar la imagen organizacional, conocer y satisfacer las necesidades de los clientes, proveer servicios de alta calidad, identificar fortalezas y debilidades, desarrollar la organización y, en general, para tomar decisiones bien informadas. Si las OSFL utilizaran la evaluación como la herramienta multiusos que es, muchas de estas necesidades o retos no existirían o, por lo menos, no ocuparían los niveles de prioridad reportados en ambos estudios.

Las OSFL se han autolimitado al no implantar un sistema de autorregulación sistemático y práctico, que incluya mecanismos de evaluación interna y externa para determinar qué están haciendo, cómo lo están haciendo y cómo pueden mejorar las áreas de debilidad y asegurar la prestación de servicios de calidad, enmarcados en una operación efectiva y eficiente. Esto les permitiría atraer agencias de gobierno, fundaciones y corporaciones interesadas en asignar fondos para fortalecer sus servicios y servir mejor a la comunidad.

La evaluación es un mecanismo para salvaguardar la transparencia y mejorar la imagen de una organización, mejorando la confianza pública. Las OSFL deben tener presente que la evaluación no es una actividad aislada, al contrario, debe ser un proceso continuo y parte integral de las operaciones de toda organización. La evaluación informa y fortalece la toma de decisiones, fomentando la supervivencia de la organización.

La evaluación es uno de los componentes más importantes en la planificación, implantación y mejoramiento de programas. Esto se evidencia más comúnmente entre las fundaciones. Un buen ejemplo de esto es la Fundación Kellogg, una de las fundaciones más grandes e importantes del mundo. La Fundación Kellogg ha transformado la evaluación en una función institucional. Señala Ricardo A. Millett (en Fetterman et al., 1996) que la evaluación en la Fundación Kellogg sirve una función primordial: “mejorar, no demostrar”. Explica el autor que los propósitos de la evaluación en la Fundación Kellogg son: mejorar proyectos, mejorar programas y proveer información para la formulación de política pública. Es necesario entender que el fin de la evaluación no es determinar el valor o mérito de un programa, sino que, como afirma Fetterman et al. (1996), es una parte integral del proceso de mejorar los programas, procesos y resultados.

Recomendaciones

A la luz de los hallazgos del estudio de necesidades, se elaboraron las siguientes recomendaciones para fortalecer a las OSFL en Puerto Rico:

1. Comunicar de forma clara todas las políticas y procedimientos a todo el personal y voluntariado de la organización. *La organización se asegura de que su capital humano tenga acceso a todas las políticas y procura que las entienda y cumpla con las mismas.*⁶
2. Desarrollar y establecer una política de conflictos de interés. *La organización debe combatir los conflictos de interés y defender el interés público.*⁶
3. Desarrollar o adoptar un código de ética. *La organización posee un código de ética que fomenta la responsabilidad, la integridad y la transparencia.*⁶
4. Desarrollar e implantar un plan para mejorar la efectividad de la Junta de Directores. *La Junta de Directores desempeña diversas funciones en la organización incluyendo, pero no limitándose a, gobernar la organización, supervisar el manejo de los recursos y la rendición de cuentas. Por lo tanto, la Junta debe tener sus responsabilidades claramente establecidas y estar preparada para actuar de manera ética y efectiva.*⁷
5. Evaluar la Junta de Directores por lo menos una vez al año.

6. Desarrollar planes para el reclutamiento y adiestramiento del personal y del voluntariado.
7. Desarrollar un sistema de evaluación de procesos, actividades y resultados. *Las OSFL deben utilizar la evaluación como una herramienta para generar información adecuada, precisa y útil sobre sus procesos, actividades, programas y servicios; facilitando la toma de decisiones y salvaguardando la integridad y la transparencia.*⁶
8. Desarrollar un mecanismo para comunicar y utilizar los resultados de las actividades de evaluación. *Las OSFL deben utilizar los resultados de las evaluaciones para planificar e implantar medidas de mejoramiento.*⁶
9. Utilizar estándares de excelencia que guíen las operaciones de la organización y provean un mecanismo válido y confiable para su autorregulación. La autorregulación entre las OSFL se ha convertido en un indicador de mejores prácticas en el Tercer Sector. La autorregulación es un valor añadido para la capacidad gerencial y administrativa de las OSFL y fortalece la confianza pública.⁸
10. Desarrollar el conocimiento y las destrezas de planificación estratégica, de tal manera que dicho proceso se convierta en un ejercicio de mantenimiento y desarrollo organizacional. A través del plan estratégico, las OSFL deben proveer una visión clara de

la ejecutoria organizacional esperada y las medidas o indicadores de ejecutoria.

11. Fortalecer las alianzas existentes y desarrollar nuevas colaboraciones, no sólo con otras organizaciones, sino también dentro de la misma organización. *Toda OSFL debe procurar cooperar con otras entidades para promover el crecimiento, la efectividad y la eficiencia del Tercer Sector y la habilidad para mejorar la calidad de vida de la comunidad.*⁶ Las alianzas, colaboraciones e iniciativas trisectoriales son un requisito primordial para el desarrollo socio-económico y el mejoramiento progresivo de la calidad de vida de los puertorriqueños.
12. Desarrollar un plan para el manejo (gerencia) de conocimiento, de manera que la organización acceda y utilice efectivamente la información y conocimiento existentes para lograr sus objetivos y alcanzar su misión de la manera más costo-efectiva posible.
13. Adiestrar al capital humano, de todos los niveles, en las siguientes áreas: trabajo en equipo, autonomía ética, conflictos de interés, planificación, servicio al cliente, evaluación, preparación de informes y diseminación de resultados.
14. Desarrollar el conocimiento y destrezas de los líderes de la organización en las áreas de liderazgo y transformación organizacional. La capacidad de inspirar y dirigir a un equipo de trabajo para la consecución de metas y objetivos, logrando los

resultados esperados, es fundamental. Los líderes de las OSFL, tales como presidentes o miembros de la Junta, directores ejecutivos y directores de programas, en sus diversos roles tienen que ser capaces de crear una visión compartida y dirigir a un equipo de personas diversas hacia esa visión, moviendo la organización como un todo hacia una misma dirección, controlando, de manera efectiva, legal y ética, los distintos aspectos que afectan esa dinámica.

15. Integrar la evaluación a los procesos y actividades medulares de la gestión organizacional; implantando la evaluación no como una actividad aislada, sino como un mecanismo de retroalimentación y mejoramiento continuo para salvaguardar la efectividad, eficiencia y transparencia de la organización, fortaleciendo su imagen y la confianza pública.
16. Establecer un registro de datos de OSFL que maneje de forma independiente, estructurada y sistematizada la información relevante de las organizaciones, manteniendo la misma actualizada y accesible a todos. Este registro debe ser capaz de generar periódicamente una diversidad de informes generales, así también como informes especializados según puedan ser solicitados por investigadores, auditores, evaluadores, agencias de gobierno, fundaciones y público en general. Los datos sobre las OSFL disponibles en las distintas agencias gubernamentales

no están completos y no han podido ser depurados, por lo tanto, no son válidos ni confiables.

17. El gobierno, las fundaciones y corporaciones privadas deben promover la utilización de estándares de excelencia entre las OSFL para fomentar la integridad, transparencia y responsabilidad en el Tercer Sector y fortalecer la confianza pública en el mismo.

Logros de NPERCI

NPERCI ha asumido un rol agresivo en el fortalecimiento del Tercer Sector desde su incorporación en enero de 2004. Entre los logros del Centro se encuentran:

- ✳ Primer centro de evaluación y recursos para las OSFL en Puerto Rico
- ✳ Primera agencia de evaluación externa para las OSFL en Puerto Rico
- ✳ Programa Integral de Estándares de Excelencia[®]
- ✳ Primera agencia de certificación de excelencia organizacional para las OSFL en Puerto Rico
- ✳ Página electrónica www.nperci.org
- ✳ Institucionalización de Scientific International Journal[®]—revista electrónica, profesional, multidisciplinaria, internacional y bilingüe que garantiza el acceso, libre de costo, a un intercambio vanguardista de conocimiento, ideas, análisis crítico y propuestas originales en las áreas de salud, educación y ciencias sociales.
- ✳ NPERCI Informa[®], periódico electrónico diseñado exclusivamente para las OSFL
- ✳ Estudio de Necesidades de OSFL 2004
- ✳ Foro de Excelencia Organizacional del Tercer Sector de Puerto Rico[®]—evento anual que provee un espacio común de discusión sobre asuntos relevantes al Tercer Sector y la formulación de alternativas para fortalecer el mismo.
- ✳ Reconocimientos a la Excelencia[®]—Galardón Forjador de la Excelencia[®], Galardón Vanguardista de la Excelencia[®] y Distinción Honorífica a la Excelencia Organizacional[®]
- ✳ Estudio de Necesidades de OSFL 2006
- ✳ Trastabastidores[®]—grupo de apoyo para líderes del Tercer Sector

Nuevas Iniciativas de NPERCI

NPERCI ha desarrollado diversos programas e iniciativas innovadoras y creativas para las OSFL desde sus inicios: intercambios de adiestramientos, grupo de apoyo para líderes del Tercer Sector, adiestramientos durante la hora de almuerzo, becas para adiestramientos gratuitos y reconocimientos a la excelencia, entre otros. Continuamente, NPERCI procura desarrollar soluciones creativas, reales y prácticas para las OSFL. A continuación se presentan algunas de las nuevas iniciativas de NPERCI.



✦ **NPERCI-On-Call**[®]—acceso telefónico continuo a nuestro personal en horario extendido para hacer consultas breves sobre dudas o preguntas relacionadas a nuestras áreas de servicio; lunes-viernes 9:00 a.m. – 7:00 p.m. y sábado 9:00 a.m. – 12:00 p.m.

✦ **Programa de Participación Ciudadana**[®]—Programa dirigido a fortalecer el acceso que tiene el público a la información y a fomentar la participación de los ciudadanos en la formulación de política pública y procesos relacionados.

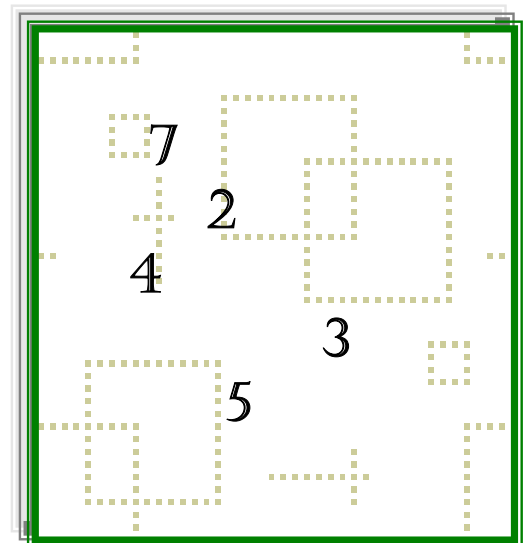




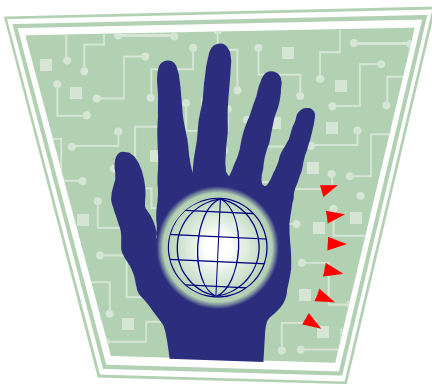
✿ **Investigación al Blanco**®—Esta iniciativa tiene como objetivo responder a las inquietudes particulares de un grupo comunitario, OSFL, fundación, agencia de gobierno, individuo o una combinación de éstos, donde

el(los) sujeto(s), está(n) interesado(s) en conocer más sobre un fenómeno o explicar una situación y en formular posibles soluciones para resolver o mejorar la misma, pero no cuenta con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo una investigación o estudio formal. En esta iniciativa, NPERCI sirve de enlace y se encarga de realizar la investigación o estudio, mientras que el grupo o sujeto complementa el trabajo de NPERCI proveyendo los recursos humanos y/o fiscales necesarios.

✿ **CalEVA**®—El Programa de Cálculo Económico del Valor Añadido® de NPERCI es un sistema para evaluar cuantitativamente los beneficios y/o el impacto logrado por una inversión, o donación, en una OSFL. Esta iniciativa responde a la creciente demanda, por parte de fundaciones y donantes, en demostrar los resultados obtenidos por los programas más allá de aquellas medidas



puramente cualitativas o medidas cuantitativas que se limitan a especificar el número de actividades realizadas o personas servidas. Toda OSFL debe recordar que los fondos y/o donaciones recibidas deben resultar en beneficios recíprocos, al mismo tiempo que mantiene el principio de retorno de la inversión. Esta dinámica suele estar implícita en acuerdos formales e informales entre el donante y la organización que recibe los fondos. La ética juega un rol de mucho peso en la misma. La responsabilidad de determinar los resultados alcanzados con los fondos recibidos es de ambas partes: quien otorga los fondos y quien los recibe.



✦ **Instituto de Liderazgo Enfocado en Resultados**®—Programa diseñado para desarrollar a los líderes del Tercer Sector: presidentes y miembros de juntas de directores, directores ejecutivos y gerentes o directores de programas. El Instituto cuenta con varios certificados en diversos temas relacionados a las áreas de gobierno, liderazgo y gerencia. El Instituto cuenta, también, con un certificado general en Liderazgo Enfocado en Resultados®. Para obtener el certificado general, es necesario completar un total de 74 horas contacto en diversos temas y realizar un proyecto de intervención.

1. Witkin, B. R. y Altschuld, J. W. *Planning and Conducting Needs Assessment: A Practical Guide*. 1995. Sage Publications, Inc.
2. Kumar, R. *Research Methodology*. 1999. Sage Publications, Inc.
3. *Directorio de Organizaciones Sin Fines de Lucro de Puerto Rico*[®]. Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. 2005.
4. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. *Metodología de la Investigación*. 3^{ra} Edición, 2003. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
5. Fetterman, D. M, Kaftarian, S. J. y Wandersman, A. *Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment & Accountability*. 1996. Sage Publications, Inc.
6. *Programa Integral de Estándares de Excelencia*[®]. Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. Edición 2006.
7. *Fortaleciendo la Junta de Directores*. Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. 2005.
8. *Programa Integral de Estándares de Excelencia*[®]: *Fortaleciendo las Organizaciones Sin Fines de Lucro*. Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. Edición 2006.