
Aplicación de un modelo de evaluación de las organizaciones sociales

Application of an evaluation model of the social organizations

Herrera, I.M.; Medina, S.; León, J.M.; Barriga, S.; Sánchez, M.J.

Universidad de Sevilla

RESUMEN

Se evaluaron 676 organizaciones según su idoneidad para prestar servicios sociales en colaboración con la Administración andaluza y desarrollar programas para mejorar su gestión. Se aplicó una encuesta por correo a sus directivos recabando información sobre el modo en que éstas se definen, configuran, desarrollan, y el producto de sus acciones. Las respuestas fueron valoradas por tres jueces expertos en términos de grado de competencia y recursos para lograr sus fines (procesos). Los productos de sus acciones fueron transformados en indicadores de eficiencia, participación y cobertura (resultados). Las puntuaciones en ambos criterios permitieron clasificar a las organizaciones en diez grupos según su idoneidad para la prestación de servicios y déficit de gestión que requieren mejora. Los resultados se discuten en cuanto a su significado para la toma de decisiones políticas y el desarrollo de programas de asesoramiento a las organizaciones sociales.

Palabras clave: evaluación, organizaciones, criterios de evaluación, toma de decisiones, programas de asesoramiento.

ABSTRACT

According to their suitability to offer social services in collaboration with the Andalusian administration and to develop programs to improve their management, 676 organizations were evaluated. A mail survey was sent to the managers to obtain information about the way the organizations are defined, formed and developed and about the result of their actions. The reply was evaluated by three expert judges in terms of grades of competence and sources for reaching their goals (process). The output of their actions was transformed into indicators of efficiency, participation and coverage (results). The points achieved in both criteria allowed for the classification of the organisations in ten groups according to their suitability to deliver services and to improve management deficiencies. The results were discussed according to their significance in political decision-making and the development of advising programs.

Keywords: evaluation, organizations, evaluation criteria, decision-making, advising programs

Correspondencia: Isabel María Herrera Departamento de Psicología Social. Universidad de Sevilla. Sevilla. España. Dirección: C/ Camilo José Cela s/n 41018 Sevilla. Teléfono de contacto: 954559881 Fax: 954557711 Email: iherrera@us.es

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de organizaciones sociales privadas dedicadas a la prestación de servicios sociales ha sido vertiginoso en nuestro país, tanto por el significativo incremento de su número como por el importante papel que desempeñan como *sistemas de distribución* de las políticas y programas sociales, empleando la terminología acuñada por Seidman (1983).

Esto se debe, en parte, al nuevo modelo de complementariedad de las acciones adoptado por la Administración, que garantizando el derecho a las prestaciones sociales asume que el desarrollo de servicios y programas deja de ser una función exclusiva de la Administración para pasar también a ser competencia de la iniciativa social. Este nuevo modelo de participación social supone un reto tanto para las organizaciones sociales como para la Administración. En el caso de las entidades sociales la adquisición y desarrollo de nuevas responsabilidades y habilidades en cuanto a su configuración, definición y desarrollo. Para la Administración, un mayor esfuerzo en la planificación, seguimiento y evaluación de las acciones de cooperación con estas entidades.

La evaluación de la iniciativa social en su colaboración con la administración es un tema que merece ser analizado con detalle por diversas razones: Primera, la evaluación es una herramienta fundamental para la toma de decisiones, por parte de la administración, acerca de la idoneidad o no de las distintas formas en que se concreta la mencionada colaboración, así como para la elaboración de propuestas de asistencia técnica y formación ajustadas a las necesidades expresadas por las entidades privadas sin ánimo de lucro, a través de las cuales se concreta, en la mayoría de las ocasiones, la colaboración de la iniciativa social. Segunda, la mayoría de las administraciones carecen de mecanismos para evaluar con objetividad e independencia dicha colaboración, con toda probabilidad, por lo novedoso del tema. Tercera y última, como han puesto de manifiesto distintos estudios las entidades privadas sin ánimo de lucro representan, en nuestro país, hoy por hoy, un sector dependiente de la Administración, muy heterogéneo, compuesto por organizaciones muy pequeñas, de las que se tiene poca información y la disponible suele ser irrelevante y poco contrastada (vid, al respecto, Aguiar, 1995; Álvarez de Mon, Martín y Martínez, 1998).

Por tanto, se hace necesario desarrollar modelos que nos permitan evaluar a dichas entidades en su colaboración con la administración. Al respecto, podemos identificar dos líneas de trabajo que se han desarrollado en las últimas décadas y que consideramos complementarias. La primera de ellas está centrada en el desarrollo de sistemas de monitoreo sobre ciertos indicadores de desempeño que den cuenta de la eficacia de los programas y los servicios. (véase Poole, Nelson, Carnahan,

Chepenik y Tubiak, 2000). Muchos de estos trabajos ponen en evidencia el tremendo valor que tienen estos sistemas para la mejora de la gestión de los programas, la toma de decisiones y la confianza del ciudadano ante las acciones promovidas por la Administración (Wholey, 2001).

La segunda línea de trabajo es la denominada evaluación centrada en las necesidades (Shadish, 1994; Shadish, Cook y Leviton, 1991). Esta perspectiva considera que la mejor evaluación es aquella que responde a las necesidades con las que se enfrenta el evaluador. Estas necesidades se concretan en:

a. *El conocimiento del objeto de evaluación o evaluando.* Sistematizar el proceso de evaluación implica conocer, en primer lugar, el objeto de evaluación (acciones políticas, programas, servicios, etc.). Esto supone delimitar tanto sus elementos constituyentes como el contexto socioeconómico donde tiene lugar su acción.

b. *La formulación de los criterios de valoración.* Sin lugar a dudas, en la evaluación hay implícita una valoración, cuando menos de naturaleza comparativa. Ello exige explicitar los criterios que nos llevan a la formulación de las conclusiones de la evaluación. Siguiendo a Scriven (1980) es necesario identificar cuatro fases: 1) El establecimiento de los criterios de mérito que determinan la forma de etiquetar el objeto de evaluación para ser juzgado como bueno o útil; 2) La elaboración de estándares o normas de funcionamiento que especifican niveles o grados de mérito; 3) La recogida de información sobre el desempeño del objeto sometido a evaluación y comparación con los estándares de funcionamiento establecidos previamente; 4) La síntesis o integración de los datos dentro de un juicio de valor.

c. *La elección del procedimiento para la obtención del conocimiento.* Para realizar un juicio de valor no basta sólo con la selección de los criterios pertinentes de valoración y sus estándares de desempeño, también es imprescindible la elección de la metodología más adecuada para obtener el conocimiento sobre el que enjuiciar el evaluando. Al respecto, nos adherimos al planteamiento de Patton (1997) al señalar que la elección de la metodología deberá ser acorde a las necesidades de los usuarios que estarán reflejadas en los objetivos de la evaluación. Para evitar que la evaluación quede sujeta a intereses particulares, el establecimiento de tales objetivos deberá ser el resultado de lo que necesiten saber los usuarios y de lo que el evaluador considere más pertinente, dadas las particularidades que presente el objeto de evaluación.

d. *La utilización de los resultados de la evaluación.* En este caso, el evaluador debe considerar los posibles usos que puedan derivarse de la evaluación, esto es: 1) *Instrumental*, donde los resultados de la evaluación se utilizarían como inputs centrales en la toma de decisiones; 2) *Conceptual*, proporcionando nuevos conocimientos y una mayor comprensión del objeto de la evaluación, sin tener que derivar en actuaciones concretas; o 3) *Político*, donde se utilizarían los resultados de la evaluación en un debate político como ejercicio de persuasión (Cronbach, 1982; Leviton y Hughes, 1981; Weiss y Bucuvalas, 1981).

Sobre esta base, y conforme al modelo de evaluación que venimos desarrollando (Herrera, León y Medina, 2005), se presenta un estudio que tiene como propósito general formular y aplicar un modelo de evaluación de aquellas organizaciones sociales que participan, junto con la Administración andaluza, en la atención a las necesidades y problemas sociales de la comunidad.

En concreto, se persiguen lograr los siguientes objetivos: 1) Determinar el grado en que el funcionamiento de las organizaciones facilita la consecución de los fines sociales para los que fueron creadas; 2) Valorar su capacidad para responder a las necesidades de los usuarios o beneficiarios; 3) Analizar de forma diferencial el funcionamiento de las organizaciones sociales atendiendo al tipo de institución, sector y ámbito de actuación; 4) Clasificarlas en cuanto a su idoneidad para colaborar en la prestación de los servicios y desarrollo de los programas sociales; y 5) Producir datos que ayuden al diseño y desarrollo de programas de asesoramiento para la mejora de su gestión.

METODOLOGÍA

Población y muestra

Fueron consideradas las 3134 organizaciones sociales que figuraban en el registro de entidades privadas de la Consejería de Asuntos Sociales, de la Junta de Andalucía, en marzo de 1999. Tras un primer contacto se eliminaron 508 organizaciones por: a) no tener actividad; b) haber dejado de existir, o c) no poder contactar con ellas. La muestra quedó conformada por las 676 organizaciones que respondieron a la encuesta por correo, esto supone una tasa de respuesta del 25,7%, porcentaje similar al que suele registrarse en nuestro país en estos estudios (Visauta, 1989).

Procedimiento de evaluación

El programa de trabajo desarrollado se estructuró en cuatro fases que pasamos a detallar:

1. Planteamiento de la demanda de evaluación.

Tras la demanda recibida de la Administración (Consejería de Asuntos Sociales de Andalucía) se realizaron entrevistas a los responsables políticos y técnicos pertinentes para identificar sus necesidades de información, concretar los objetivos de la evaluación y elegir los criterios de valoración.

2. Formulación del modelo de evaluación.

Se concretaron los siguientes aspectos de la evaluación:

- a. Delimitación del evaluando. Lo constituyen las organizaciones sociales que colaboran con la Administración en la prestación de servicios. Sus principales características son la heterogeneidad y el marco sociopolítico de solidaridad, participación y compromiso en el que actúan (Ley 2/1988 de 4 de abril de servicios sociales de Andalucía).

Estas características nos han llevado a utilizar como variables de agrupación: 1) El tipo de institución (asociaciones, fundaciones, organizaciones no gubernamentales, empresas de carácter social y otras entidades); 2) El sector que orienta las actividades de la organización (familia, infancia, adolescencia y juventud, mujer, tercera edad, drogodependencias, migración, minorías étnicas, deficiencias, prevención y trato social de la delincuencia, reinserción de reclusos, prevención, cooperación, eliminación de la discriminación, promoción y desarrollo integral de comunidades, y otros); 3) El ámbito territorial de actuación (local, provincial, regional, nacional o internacional).

- b. *Valoración*. Se optó por un criterio objetivo para llevar a cabo la valoración siguiendo los pasos especificados por Scriven (1980):
 - o Establecimiento de los criterios de mérito: Éstos fueron los **procesos** o forma en que las organizaciones se configuran, definen y desarrollan y los **resultados** obtenidos por las organizaciones sociales. Los **procesos** se han valorado atendiendo a las subdimensiones: 1) *Fines* que dieron origen a la organización y su justificación en un contexto social determinado; 2) Descripción de *un perfil básico de la población objeto*; 3) *Personal* con que cuenta la organización de cara al desarrollo de sus actividades; 4) *Medios y frecuencia de comunicación* con la administración, afiliados

y la población objeto; 5) *Recursos técnicos y económicos* de que dispone; 6) *Planificación y evaluación* de las actividades que desarrollan.

Los **resultados** obtenidos por estas entidades se establecieron mediante los indicadores: 1) *Tasa de afiliación*. Porcentaje de afiliados respecto del total de personas afiliadas a cualquier organización de las estudiadas; 2) *Tasa de atención*. Porcentaje de casos atendidos respecto del total de casos atendidos por las organizaciones examinadas; 3) *Participación*. Promedio de participantes en las actividades realizadas por la entidad; 4) *Tasa de recurrencia*. Porcentaje de personas que asistieron a más de una actividad respecto del número total de participantes en las actividades realizadas en el último año; 5) *Índice general de interés y participación*. Relación entre el número de actividades desarrolladas a propuesta de la población objetivo, de ésta con apoyo de los técnicos y a propuesta de éstos últimos; 6) *Índice de tiempo dedicado al trabajo individual o familiar por casos*. Relación entre el número total de horas mensuales dedicadas al trabajo por casos y el número de éstos que fueron atendidos el último año; 7) *Índice de tiempo dedicado al trabajo comunitario por actividad*. Relación entre el número total de horas mensuales dedicadas a acciones comunitarias y el número de actividades realizadas el último año; 8) *Índice de tiempo dedicado a gestionar actividades*. Relación entre el total de horas mensuales dedicadas a la gestión interna y externa por el número de actividades realizadas en el último año; 9) *Índice de tiempo dedicado a gestionar casos*. Relación entre el total de horas mensuales dedicadas a la gestión interna y externa por el número de casos atendidos en el último año; 10) *Porcentaje de actividades realizadas* en el plazo previsto.

- Determinación de los estándares de desempeño. La valoración de la información relativa a los procesos se realizó por tres jueces expertos, siguiendo el método propuesto por Fernández-Ballesteros (1996), según el cual: 1) El evaluador respondía a las preguntas de una pauta de evaluación (ver Anexo II) en función de su ocurrencia (SÍ en caso de que ocurriese lo cuestionado, NO en caso de que no sucediese y NO SABE, cuando no tuviese la información precisa para decantarse por una respuesta); 2) Para cada subdimensión de la categoría procesos, cuantificaba su opinión en una escala de cuatro puntos según considerase que cada una de ellas era óptima (4), suficiente (3), insuficiente (2) o no evaluable (1).

Las subdimensiones de la categoría resultados se tipificaron con base en las puntuaciones obtenidas por todas las organizaciones, y se utilizaron las puntuaciones percentiles para establecer las estimaciones de la siguiente manera: óptima (≥ 75), suficiente (<75 y >25), insuficiente (<25) y no evaluable cuando la organización no aportaba la información.

- o Síntesis o integración de los datos dentro de un juicio de valor. Los investigadores acordaron por consenso un factor de ponderación para cada dimensión (50% procesos y 50% resultados) y subdimensión: Rol Social (25), descripción de la población (5), personal (15), comunicación (15), recursos técnicos y económicos (15), planificación y evaluación de actividades (25), afiliación (25), atención (25), participación (5), recurrencia (5), interés y participación (10), dedicación a casos (5), dedicación a trabajo comunitario (5), dedicación a gestión por actividad (5), dedicación a gestión por casos (5) y actividades realizadas en el plazo previsto (10). Esta ponderación se multiplicó por la estimación (valor que oscilaba entre 1-4) asignada por el evaluador a cada subdimensión. Sumando las puntuaciones de las subdimensiones correspondientes a cada dimensión, se obtuvieron dos puntuaciones parciales (procesos y resultados) que oscilaban entre 100 y 400 puntos. La suma de ambas puntuaciones permitió obtener una **puntuación total** para la valoración de cada organización.
- c. *Conocimiento*. Se realizó un estudio exploratorio descriptivo porque nuestra finalidad era constatar la situación de estas entidades en Andalucía e integrar los datos en una puntuación final que nos permitiese valorarlas según su idoneidad para la colaboración con la Administración en la prestación de servicios. Optamos por una metodología cuantitativa por razones prácticas, dado el elevado número de organizaciones que constituyen nuestro evaluando (3134 entidades sociales que colaboran con la Administración andaluza).
- d. *Uso de los resultados*. La influencia que pretende ejercer la evaluación a través de sus resultados es *conceptual e instrumental*; es decir, obtener conocimiento relevante sobre tales organizaciones y utilizar éste como fundamento de la toma de decisiones políticas y del diseño de programas de asesoramiento para la mejora de la gestión de las organizaciones sociales.

3. Diseño del instrumento.

Conforme al modelo de evaluación propuesto, se elaboró un cuestionario para recoger la información aportada por los responsables de las organizaciones (ver Anexo I) y una pauta para que los jueces valorasen los procesos (ver Anexo II).

Tres jueces expertos establecieron la validez de contenido del cuestionario de recogida de información atendiendo a la pertinencia y ubicación adecuada de los ítems en cada bloque, y a la claridad y precisión del lenguaje utilizado.

La fiabilidad interjueces de la pauta de evaluación de la dimensión procesos se estableció mediante la W de Kendall (que en todos los casos fue >0.8 ; $p < 0.0001$). Se utilizaron las valoraciones del evaluador que obtuvo mayor grado de concordancia con los otros dos, para dar más coherencia a la evaluación.

4. Aplicación y recogida de información.

El cuestionario de recogida de información fue remitido por correo a la persona que ostentaba el cargo de máxima representatividad en cada una de las organizaciones estudiadas, con una carta en la que explicábamos los fines del trabajo y nos poníamos a disposición de los encuestados para resolverles cualquier duda que pudiesen tener a la hora de cumplimentarlo, así como una misiva del Consejero de Asuntos Sociales alentando a la participación. Todo ello se realizó siguiendo el método del diseño total de Dillman (1991).

RESULTADOS

Análisis del efecto de las variables de agrupación sobre la puntuación total.

Con el fin de detectar la relación de dependencia entre la variable criterio puntuación total y las variables de agrupamiento (factor de predicción), se realizó un análisis de clasificación múltiple que reveló:

1. El conjunto de las variables predictoras o explicativas da cuenta de casi un 20% de la varianza que presenta la variable criterio o dependiente, exactamente la proporción de varianza explicada es de .19.
2. La variable predictora con mayor poder explicativo sobre la puntuación total en la evaluación es el Sector en el que operan las organizaciones, con un valor de .15. Le sigue a ésta, en poder explicativo, la variable Ámbito territorial en el que desempeñan su labor las entidades evaluadas, con un valor para el estadígrafo de .09. Por último, la variable predictora con menor poder explicativo es el Tipo de institución, con igual a .01.

3. Los coeficientes de impacto de las clases correspondientes a cada variable explicativa sirven también para establecer las características más probables de las organizaciones con mejores resultados en el proceso evaluativo. Esto supone una primera segmentación de la muestra, lo que puede ser muy útil para clasificar las organizaciones en cuanto a su capacidad para colaborar en la prestación de los servicios y programas sociales que promueve la Consejería de Asuntos Sociales, y para asesorarlas de cara a la mejora de su gestión. Dichas características son: Fundación (18.19); Familia (37.07), Deficiencias (23.86), Discriminación (22.15), Drogas (20.23) y Migración (44.37); y de ámbito provincial (26.69).

Con el fin de precisar mejor esta segmentación, realizamos un análisis de detección automática de interacciones entre la puntuación total y las clases que conforman las variables de agrupamiento, obteniéndose una sola partición, con una proporción total de varianza explicada (estadígrafo R²) de .13; de tal modo, que la muestra fue dividida en dos grupos: según el sector en el que preferentemente actúan:

GRUPO A (N= 374; \bar{x} =560.05; DE= 91.9): Migración, Familia, Deficiencias, Discriminación, Drogodependencias, Delincuencia y Minorías Étnicas.

GRUPO B (N=302; \bar{x} = 487.14; DE= 95.52): Infancia, Adolescencia y Juventud, Cooperación, Desarrollo comunidades, Tercera edad, Mujer y Otros.

Para diferenciarlos aún más, se tomaron dichos grupos como variables independientes y se realizaron tantos análisis de varianza como variables incluye este proceso evaluativo. Los resultados se muestran en la Tabla 1, en ella puede comprobarse la existencia de diferencias significativas entre ambos grupos en la mayoría de las variables evaluadas. Con dichas variables y los segmentos obtenidos en la partición de la muestra, se realizó un análisis discriminante múltiple para explicar la pertenencia de las organizaciones evaluadas a los grupos conformados por tales segmentos. La proporción de asignaciones correctas obtenidas mediante dicho análisis discriminante fue moderadamente alta, en concreto 69.08%.

Tabla 1. Análisis de varianza de las distintas variables de la Pauta de Evaluación por los segmentos hallados.

Variables dependientes	\bar{X} muestra (DE)	\bar{X} por grupo	DE	Razón probabilidad
Puntuación Total	527.48 (100.31)	G1=560.05 G2=487.13	91.9 95.52	101.24*
Procesos (subtotal)	285.50 (57.17)	G1=301.95 G2=265.13	51.12 57.69	76.99*
Rol social	77.29 (21.85)	G1=82.55 G2=70.78	19.73 22.58	52.13*
Población	16.141 (4.71)	G1=16.40 G2=15.81	4.65 4.75	2.65
Personal	39.76 (11.82)	G1=40.87 G2=38.39	11.93 11.53	7.39**
Comunicación	45.58 (12.32)	G1=48.29 G2=42.22	11.08 12.96	42.92*
Recursos	36.61 (10.23)	G1=36.67 G2=36.51	10.01 10.51	0.06
Planificación y evaluación	70.123 (25.26)	G1=77.14 G2=61.42	23.67 24.45	71.29*
Resultados (subtotal)	241.97 (64.98)	G1=258.10 G2=222	62.33 62.60	55.65*
Afiliación	68.42 (25.42)	G1=69.32 G2=67.30	25.25 25.59	1.05
Atención	57.91 (29.29)	G1=65.31 G2=48.76	28.23 27.98	57.71*
Participación	12.55 (5.58)	G1=12.86 G2=12.17	5.28 5.91	2.57
Recurrencia	12.08 (5.69)	G1=12.37 G2=11.74	5.43 5.97	2.04
Interés general	21.43 (11.72)	G1=22.78 G2=19.77	11.10 12.24	11.18*
Tiempo dedicación casos	10.47 (5.84)	G1=11.83 G2=8.77	5.70 5.55	49.01*
Tiempo dedicación comunitaria	9.93 (5.75)	G1=11.11 G2=8.48	5.77 5.38	36.8*
Tiempo gestión actividades	11.47 (5.79)	G1=12.37 G2=10.36	5.54 5.90	20.53*
Tiempo gestión por casos	10.72 (5.84)	G1=12.25 G2=8.82	5.68 5.47	62.56*
Porcentaje actividades en plazo	26.98 (11.74)	G1=27.91 G2=25.83	10.97 12.55	5.3**

Los grados de libertad para todos los casos fue entre grupos 1; y dentro de los grupos 674.

Análisis de la constelación de respuestas a la pauta de evaluación.

Para comprobar la existencia o no de una constelación de respuestas en cada una de las dimensiones estimadas por la Pauta de Evaluación, con las puntuaciones parciales correspondientes se realizaron dos análisis de componentes principales, mediante el método de rotación varimax.

La aplicación de este análisis requiere la comprobación previa de que la correlación entre las variables consideradas es lo suficientemente grande como para justificar la factorización de la matriz de coeficientes de correlación. Para ello, se aplicó el test de Bartlett que rechazó la hipótesis nula de falta de correlación significativa entre las variables, en ambos casos; para la dimensión procesos el valor del estadígrafo X^2 fue 589.17 ($p = 0.00001$) y para la de resultados 1939.35 ($p = 0.00001$). Justificándose así, la aplicación del análisis de componentes principales.

Este análisis reveló la existencia de dos factores en la dimensión de procesos y tres en la de resultados que explican el 56,59% y el 59,35% de la varianza respectivamente.

El Factor 1 explica un 35,03% de la varianza de la dimensión procesos y saturan en él los siguientes parámetros con pesos superiores a .50: Rol social (.80); Planificación y evaluación de resultados (.78); Medios de comunicación (.66); Definición de la población objetivo (.53). Todas estas relaciones señalan claridad en los fines sociales que se persiguen, programación y difusión de las acciones, así como valoración de éstas respecto a la consecución de los mismos, y conocimiento de las características de afiliados, usuarios o beneficiarios. Se podría decir, por tanto, que las entidades que reúnen estas cualidades conocen bien su responsabilidad y están preparadas para asumirla, de manera que este factor puede ser denominado *competencia*.

En el Factor 2, que explica el 21,56% de la varianza correspondiente a la dimensión de procesos, saturan los siguientes parámetros: Disponibilidad de recursos técnicos y económicos para el desarrollo de las actividades propias (-.88) y Disponibilidad de personal para llevar a cabo sus actividades (-.67). Ambos hacen referencia a la necesidad o insuficiencia de recursos más que a la disponibilidad de éstos pues saturan de modo negativo, por lo que hemos invertido las puntuaciones, de tal forma que una puntuación alta en este factor significa que se dispone de los medios necesarios, tanto humanos como materiales, para llevar a cabo las actividades propias de cada entidad y lo contrario una puntuación baja. En consecuencia, hemos denominado a este factor *disponibilidad de recursos*.

El Factor 3 da cuenta del 28,28% de la varianza de la dimensión resultados y los parámetros que saturan en él son los siguientes: Índice de tiempo de dedicación a gestión por actividad (-.77); Índice de tiempo de dedicación al trabajo individual o familiar por casos (-.72); Índice de tiempo de dedicación a trabajo comunitario por actividad (-.72); Índice general de interés y participación (-.60); Índice de tiempo de dedicación a gestión por casos (-.58); Tasa de recurrencia (-.51).

Todas estas relaciones negativas señalan: por un lado, inhibición, dejadez y falta de dedicación de la entidad y, por otro lado, el desinterés y

alejamiento respecto de ella por parte de la población objeto de sus acciones. Es decir, este factor relaciona costes (los distintos índices de tiempo de dedicación) con efectos (índice general de interés y participación, y tasa de recurrencia), en un sentido negativo o de ineficiencia, o bajo rendimiento. Por tal motivo, hemos invertido las puntuaciones, de tal forma que una puntuación alta indica un alto rendimiento y una baja un rendimiento bajo y, en consecuencia, hemos denominado a este factor *rendimiento o eficiencia*.

En el Factor 4, que explica un 12,42% de la varianza de la dimensión de resultados, saturan de forma positiva los parámetros: Tasa de afiliación (.64) y Promedio de participantes (.61). Por tanto, una puntuación alta en este factor indica que la cantidad relativa de afiliados o colaboradores y participantes en las actividades desarrolladas por la entidad es elevada, por lo que puede ser denominado *afiliación y participación*.

El Factor 5 da cuenta del 18,44% de la varianza de la dimensión resultados y en él saturan de forma negativa los siguientes parámetros: Tasa de atención (-.81) y Tasa de afiliación (-.55). Por lo tanto, si se invierten las puntuaciones de este factor, una puntuación alta significa que tanto el número de casos que se atienden de forma anual como el de afiliados, colaboradores o beneficiarios es elevado; y una puntuación baja, que dicho número es también bajo. Es decir, que se da cobertura a un amplio número de casos y que se cuenta con la aceptación y aprobación de una importante base social. Por ello, este factor ha sido nombrado como *cobertura y aceptación*.

Tabla 2. Análisis de Grupos

Grupo	N	SC		Competencia	Recursos	Eficiencia	Participación	Cobertura
1	69	13472.14	\bar{X}	62.19	58.72	57.39	58.01	53.66
			DE	5.25	6.57	7.02	6.43	5.82
2	46	9537.39	\bar{X}	58.28	55.79	57.80	36.61	52.49
			DE	6.46	7.77	5.37	5.85	6.49
3	81	14647.53	\bar{X}	49.57	43.14	57.64	60.24	52.92
			DE	7.20	5.99	5.41	5.51	5.79
4	88	13222.60	\bar{X}	55.44	39.29	58.29	43.78	55.35
			DE	4.83	4.51	5.28	6.08	6.46
5	65	14601.14	\bar{X}	52.73	46.81	40.70	54.12	63.83
			DE	6.63	7.74	4.25	7.99	6.24
6	70	12966.67	\bar{X}	53.55	45.62	45.61	51.21	38.26
			DE	5.10	5.96	5.66	7.02	6.51
7	74	13855.89	\bar{X}	40.05	54.55	47.34	58.17	36.99
			DE	6.16	6.86	5.20	5.61	6.61
8	64	14044.14	\bar{X}	49.33	64.79	38.73	43.99	53.16
			DE	7.92	7.13	5.58	6.22	6.00
9	57	11104.62	\bar{X}	42.48	49.17	57.90	39.96	43.23
			DE	6.29	6.42	5.56	6.65	6.23
10	62	11904.61	\bar{X}	35.75	48.53	36.49	46.46	49.95
			DE	7.19	7.28	4.08	6.91	4.78
Total	676	29356.72		SC explicada 61.73%				

Clasificación de las organizaciones sociales evaluadas

Con las puntuaciones factoriales estandarizadas y tipificadas según una escala de $\bar{X} = 50$; $DE = 10$, se llevó a cabo un análisis de grupos siguiendo el método del algoritmo de Howard-Harris. Los resultados de este análisis se muestran en la Tabla 2. En ella puede comprobarse que se generaron diez grupos internamente homogéneos y diferentes entre sí que explican un 61.73% de la varianza. Con estos grupos se constituyó una nueva variable categórica.

Como paso previo a la realización de un análisis discriminante que confirmase que las puntuaciones factoriales determinan la inclusión de las entidades en los grupos resultantes del cluster, se realizó un Análisis de Varianza entre tales grupos para cada una de estas puntuaciones. Los resultados indicaron que tales grupos diferían entre sí en todos los factores de forma significativa (véase la Tabla 3), por lo que éstos pueden ser utilizados como variables explicativas en un análisis discriminante confirmatorio de la clasificación de las organizaciones según el cluster anterior.

Tabla 3. Análisis de Varianza de las puntuaciones factoriales por los grupos resultantes del Análisis de Grupos.

Variable	Fuente de variación	gl	SC	MC	F
Competencia	Entre grupos	9	405.66	45.07	111.04*
	Dentro grupos	666	270.34	0.41	
	Total	675	676		
Recursos	Entre grupos	966	383.91	42.66	97.26*
	Dentro grupos	6	292.09	0.44	
	Total	675	676		
Eficiencia	Entre grupos	9	478.47	53.16	179.24*
	Dentro grupos	666	197.53	0.30	
	Total	675	676		
Participación	Entre grupos	9	395.63	43.96	104.42*
	Dentro grupos	666	280.37	0.42	
	Total	675	676		
Cobertura	Entre grupos	9	422.76	46.97	123.53*
	Dentro grupos	666	253.24	0.38	
	Total	675	676		

*P<0.00001

Utilizando esta nueva variable categórica (cluster) como dependiente y las puntuaciones factoriales como variable explicativa, se realizó un Análisis Discriminante Múltiple que reveló que las asignaciones de las organizaciones a los grupos resultantes del cluster eran correctas en el 94.08% de los casos.

Por tanto, puede afirmarse, con toda seguridad, que los grupos resultantes del Análisis de Grupos están bien constituidos, por lo que pueden ser utilizados para clasificar las distintas organizaciones de la muestra.

DISCUSIÓN

En cuanto a las variables de agrupación, la única variable que ha demostrado de forma clara su poder explicativo sobre los resultados de la evaluación es el Sector que orienta la actividad de las organizaciones. La pertenencia a una u otra de sus clases o categorías predice un buen o mal resultado en la evaluación. Atendiendo a las particularidades de las entidades que intervienen en cada uno de los sectores estudiados, podemos decir que el buen funcionamiento puede ser explicado por su actuación en sectores con una larga tradición en la gestión de servicios (familia y deficiencias); por la alta participación del voluntariado (sectores de migración o discriminación), o por disponer de profesionales cualificados (drogodependencias y deficiencias). Mientras que el bajo rendimiento puede explicarse, por un lado, por las políticas sociales que han estado generando dependencia económica a las asociaciones del sector tercera edad y al área de juventud (sector de infancia, adolescencia y juventud) y, por otro lado, porque determinados sectores están configurados por organizaciones con objetivos muy diversos, por ejemplo, asociaciones de vecinos (cooperación, desarrollo de comunidades) o

parroquias (otros sectores).

Por su parte, el análisis de los componentes principales nos muestra la relevancia de las subdimensiones para discriminar la información aportada por las organizaciones, salvo en el caso de actividades realizadas en los plazos previstos, ya que la gran mayoría de organizaciones informaron que éstas se realizaban en el 100% de los casos de acuerdo a los plazos, lo que no es de extrañar, dado que las ayudas que reciben exigen plazos de ejecución, por lo que sugerimos la eliminación de este ítem, pues no aporta información relevante.

Este análisis ha permitido realizar, de manera más exhaustiva, una tipología de las organizaciones, siendo las pertenecientes al Grupo 1 las más idóneas para trabajar con la Administración. Este grupo obtiene altas puntuaciones en todos los factores considerados (competencia, recursos, eficiencia, participación y cobertura). Se trata de entidades con capacidad para afrontar los problemas para los que se constituyeron, disponen de los medios necesarios para ello, son eficientes, tienen un alto nivel de participación y dan cobertura a un amplio número de personas afectadas por los problemas propios de los sectores en los que operan. Estas organizaciones podrían servir de referencia a otras entidades; la difusión de las buenas prácticas por parte de la administración ofrecería una oportunidad para el aprendizaje organizacional.

Por otra parte, este análisis también nos ha mostrado las deficiencias que presentan las organizaciones que componen el resto de los grupos. El análisis de estos datos nos demuestra que nos encontramos ante un sector con un enorme potencial, pero también con múltiples limitaciones e incluso contradicciones (Alberich, 1994; Espadas, 1998; López-Cabanas y Chacón, 1997; Villasante, 1994).

Con esta información es posible desarrollar directrices para elaborar programas de asesoramiento dirigidos a las organizaciones incluidas en los distintos grupos. De este modo, en función de las necesidades formativas que presentan los distintos grupos se plantearían las siguientes acciones. 1) Planificación estratégica: toma de decisiones, competencias cognitivas, formulación de objetivos, clarificación de los fines, evaluación de resultados, etc. 2) Gestión de recursos humanos y económicos: desarrollo de personas, dirección, trabajo en equipo, liderazgo, mercadotecnia, introducción de nuevas tecnologías, etc. 3) Gestión del tiempo: planificación y calendarización, optimización, etc. 4) Habilidades sociales para transmitir información y persuadir con objeto de fomentar el interés en la población y aumentar la participación. 5) Marketing social: evaluación del contexto social, difusión de las características del programa o servicio, utilización de incentivos, facilitación del uso de los servicios, etc. Véase el cuadro 1.

94 Aplicación de un modelo de evaluación de las organizaciones sociales

Cuadro 1. Líneas directrices para el desarrollo de programas de asesoramiento a las organizaciones sociales evaluadas

Grupo	Actuaciones				
1	Difusión de las buenas prácticas				
2				Habilidades para fomentar la participación	
3	Planificación estratégica	Gestión de recursos humanos y económicos			
4		Gestión de recursos humanos y económicos		Habilidades para fomentar la participación	
5		Gestión de recursos humanos y económicos	Gestión del tiempo Habilidades para fomentar el interés		
6		Gestión de recursos humanos y económicos	Gestión del tiempo Habilidades para fomentar el interés		Marketing social
7	Planificación estratégica		Gestión del tiempo Habilidades para fomentar el interés		Marketing social
8	Planificación estratégica		Gestión del tiempo Habilidades para fomentar el interés	Habilidades para fomentar la participación	
9	Planificación estratégica	Gestión de recursos humanos y económicos		Habilidades para fomentar la participación	Marketing social
10	Planificación estratégica	Gestión de recursos humanos y económicos	Gestión del tiempo Habilidades para fomentar el interés	Habilidades para fomentar la participación	Marketing social

En fin, este estudio nos ha permitido, por un lado, obtener un conocimiento preciso del potencial organizativo de las organizaciones sociales que colaboran con la Administración en la prestación de servicios. Y, por otro, satisfacer las necesidades de información de los responsables políticos y técnicos de la administración de cara a la toma de decisiones relativas a la introducción de criterios de racionalidad para apoyar los programas y las actividades que desarrollan estas entidades. De este modo, la evaluación realizada con carácter externo y sustentada por una pauta que ha guiado la obtención de la información, interpretación y

valoración, ha permitido dotar de una mayor objetividad el proceso evaluativo.

Ahora bien, no podemos olvidar la realidad dinámica y compleja del fenómeno que hemos pretendido analizar, por lo que se requiere la aplicación conjunta de la metodología cuantitativa y cualitativa que posibilite en mayor medida su abordaje. En nuestro caso, hemos llegado a explorar y conocer la realidad de las organizaciones sociales que colaboran con la Administración en la prestación de servicios, en un momento determinado, y ciñéndonos a unas variables concretas. Por ello, queda pendiente la tarea de profundizar en el objeto de evaluación para así facilitar una mayor comprensión sobre el modo en que estas organizaciones evolucionan y se adaptan a los cambios que demanda su contexto.

Por último, se considera esta evaluación una primera fase del proceso evaluativo ligado a la intervención social. Por tanto, es necesario que la evaluación quede vinculada con las actuaciones que se promuevan tanto desde la Administración como desde las propias organizaciones sociales, y que tienen por finalidad mejorar la colaboración en la prestación de servicios. Esta evaluación formativa facilitará el desarrollo de estas intervenciones de tal modo que se ajusten a las necesidades particulares que presentan cada una de estas organizaciones, atendiendo, además, a las peculiaridades de los sectores en donde operan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, F. (1995) *Andalusian third sector in personal social services*. Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- Alberich, T. (1994). Aspectos cuantitativos del asociacionismo en España. *Documentación social*, 94, 53-74.
- Álvarez de Mon, S., Martín, J. y Martínez, J.L. (1998). *El tercer sector: retos y propuestas para el próximo milenio*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Cronbach, L. J. (1982). *Designing evaluations of educational and social programs*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dillman, D. A. (1991). The design and administration of mail surveys. *Annual Review of Sociology*, 17, 225-249.
- Espadas, M.A. (1998). El Tercer Sector en el ámbito de la acción social: límites y potencialidades. *Revista de servicios sociales y política social*, 43, 101-108.
- Fernández-Ballesteros, R. (1996). *Evaluación de programas: Una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud*. Madrid: Síntesis.
- Herrera, I.M., León, J.M. y Medina, S. (2005). A pragmatic guideline for evaluation of social intervention. *Spanish Journal of Psychology*, 8 (1), 21-29.

- Leviton, L. C. y Hughes, E. F. (1981). Research on the utilization of evaluations: a review and synthesis. *Evaluation review*, 5 (4), 525-548.
- López-Cabanas, M. y Chacón, F. (1997). *Intervención psicosocial y servicios sociales. Un enfoque participativo*. Madrid: Síntesis.
- Patton, M. Q. (1997). *Utilization-focused evaluation: The new century text (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Poole, D.L., Nelson, J., Carnahan, S., Chepenik, N.G. y Tubiak, C. (2000). Evaluating performance measurement systems in nonprofit agencies: The program accountability quality scale (PAQS). *American Journal of Evaluation*, 21 (1), 15-26,
- Scriven, M. (1980). *The logic of evaluation*. Inverness: Edgepress.
- Seidman, E. (ed.) (1983). *Handbook of Social Intervention*. Beverly Hills: Sage.
- Shadish, W.R. (1994). Need-based evaluation theory. What do you need to know to do good evaluation?. *Evaluation Practice*, 15 (3), 347-358.
- Shadish, W.R., Cook, T.D. y Leviton, L.C. (1991). *Foundations of Program Evaluation: Theories of Practice*. Newbury Park, CA: Sage.
- Villasante, T.R. (1994). Los retos del asociacionismo. *Documentación social*, 94, 9-21.
- Visauta, B. (1989). *Técnicas de investigación social I: Recogida de datos*. Barcelona: PPU.
- Weiss, C. H. y Bucuvalas, M. J. (1981). Truth test and utility tests: decision-makers frame of reference for social science research. *Evaluation studies review annual*, 6, 695-706.
- Wholey, J.S. (2001). Managing for results: Roles for evaluators in a new management era. *American Journal of Evaluation*, 22 (3), 343-347.

ANEXO 1: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

Instrucciones

Respete el orden de las preguntas. Antes de responder lea de forma atenta las cuestiones. Existen diferentes tipos de preguntas que se contestan como indicamos a continuación: Las preguntas seguidas de un recuadro escribiendo la información pertinente en su interior. Las preguntas que presentan varias opciones de respuesta tachando los correspondientes círculos que las preceden o rellenando los recuadros correspondientes. Las cuestiones que tienen varias opciones de respuesta pueden ser contestadas seleccionando una o varias de estas opciones, en este último caso se le indicará con letra cursiva. Conteste a todas las preguntas o marque la opción "no sabe/no contesta. Repáselo y escriba sus observaciones, agradeceremos su aportación.

BLOQUE 1: IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación detallamos una serie de preguntas a identificar la organización de la cual es usted representante.

1. Nombre de la organización _____
2. Especifique el cargo o puesto que usted ocupa en la organización _____
3. Señale, entre las opciones siguientes, a qué tipo pertenece la organización (*marque el círculo de la opción correspondiente; escoja sólo una respuesta*).
 O Asociación O Federación de Asociaciones O ONG O Fundación O Otros
4. Indique, entre los siguientes, a qué sector/es pertenece la asociación que usted representa (*marque el círculo de la opción correspondiente; tenga en cuenta que puede elegir más de una opción*).
 O Familia O Tercera Edad O Mujer O Minorías étnicas
 O Deficiencias O Cooperación O Migración O Drogodependencias
 O Infancia, Adolescencia, Juventud O Prevención y eliminación discriminación
 O Prevención y trato social de la delincuencia y la reinserción de O Promoción y desarrollo integral
 exreclusos Comunidades
 O Otros _____ O No sabe/no contesta
5. ¿Cuál es la población objeto de su intervención/es _____
6. Señale el ámbito territorial de su organización (*marque el círculo de la opción correspondiente; elija el ámbito territorial más amplio*).
 O Local O Provincial O Regional O Nacional O Internacional O No sabe/no contesta

BLOQUE 2: ROL SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN

La finalidad que dio origen a la organización es un aspecto que merece ser estudiado con detenimiento, por ello le solicitamos responda a las siguientes cuestiones de forma breve y precisa.

7. Según los estatutos de su organización, ¿qué situación o problema originó la constitución de la misma?.
8. A su juicio, ¿qué factores podrían contribuir a superar las causas que originaron la necesidad de constituir una organización como la suya? Enumérelos por orden de importancia.
9. Enumere los tres principales objetivos que persigue su organización.
10. Indique, por orden de importancia, los tres recursos o atenciones que necesita el usuario, afiliado y/o beneficiario de los servicios que presta la organización.
11. Indique ahora por orden de importancia, los tres principales problemas del usuario, afiliado y/o beneficiario de los servicios que presta la organización.
12. La organización a la que pertenece: ¿Cuenta con un reglamento de régimen interno que regule la actividad de sus miembros?. O No O Si O NS/NC

Vive con la familia de origen (en la que nació) _____%	32. Lugar de residencia	_____%
Otros _____%	Casa propia o alquilada	_____%
No sabe/ No contesta O	Pensión	_____%
33. Situación laboral	Institución, residencia, albergue	_____%
Inactivos (estudiantes, amas de casa, jubilados, etc. _____%	Piso protegido	_____%
<i>Parados</i>	Transeúnte (no tiene sitio fijo donde vivir)	_____%
_____%	<i>Otros. Indicar cuáles</i>	_____%
Activos (con empleo remunerado) _____%	No sabe/ No contesta	O
No sabe/ No contesta O		

BLOQUE 5: PERSONAL DIRECTIVO, TÉCNICO, ADMINISTRATIVO Y COLABORADOR

Un aspecto más que interesa conocer es el personal con que cuenta su organización.

34. ¿Cuenta su organización con personal directivo?.

O Sí O No O Ns/nc

34. 1. En caso afirmativo, indique el número de personas que forma el equipo directivo de la organización _____

34.2. Considera que dicho número es:

O Óptimo O Suficiente O Insuficiente O Ns/nc

34.3. En caso de insuficiente, ¿qué número estimas suficiente para las labores de dirección y coordinación? _____

35. ¿Cuenta su organización con personal técnico (psicólogos, pedagogos, abogados, médicos, etc.)?.

O Sí O No O Ns/nc

35. 1. En caso afirmativo, indique el número de personas que forma el equipo técnico de la organización _____

35.2. Considera que dicho número es:

O Óptimo O Suficiente O Insuficiente O Ns/nc

35.3. En caso de insuficiente, ¿qué número estimas suficiente para el desarrollo de los servicios técnicos de la organización? _____

36. ¿Cuenta su organización con personal administrativo?.

O Sí O No O Ns/nc

36. 1. En caso afirmativo, indique el número de personas que trabajan como administrativos en la organización _____

36.2. Considera que dicho número es:

O Óptimo O Suficiente O Insuficiente O Ns/nc

36.3. En caso de insuficiente, ¿qué número estimas suficiente para las labores de apoyo, servicio y mantenimiento de la organización? _____

37. ¿Cuenta su organización con personal voluntario y/u objetor de conciencia que colabore en el desarrollo de las actividades?.

O Sí O No O Ns/nc

37. 1. En caso afirmativo, indique el número de personas que desarrollan el voluntariado y/u objeción de conciencia de la organización _____

37.2. Considera que dicho número es:

O Óptimo O Suficiente O Insuficiente O Ns/nc

37.3. En caso de insuficiente, ¿qué número estimas suficiente para el desarrollo de los servicios de la organización? _____

BLOQUE 6. MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS PARA ESTABLECER RELACIONES CON LA ADMINISTRACIÓN Y CON LOS AFILIADOS, USUARIOS Y/O BENEFICIARIOS

Interesa conocer la frecuencia con que su organización se comunica con la administración (pregunta n° 38), así como los procedimientos de comunicación y la frecuencia con que son utilizados en la relación con los afiliados, usuarios y/o beneficiarios (pregunta n° 39).

38. Relaciones con la administración.

Sistemáticamente Regularmente Esporádicamente No se mantienen Ns/Nc

39. Medios de comunicación con los afiliados, usuarios y/o beneficiarios.

Frecuencia

Asambleas reuniones	Sistemáticamente Regularmente Esporádicamente No se mantienen Ns/Nc
Circulares cartas	Sistemáticamente Regularmente Esporádicamente No se mantienen Ns/Nc
Teléfono o Internet	Sistemáticamente Regularmente Esporádicamente No se mantienen Ns/Nc
Boletines	Sistemáticamente Regularmente Esporádicamente No se mantienen Ns/Nc
Otros _____	Sistemáticamente Regularmente Esporádicamente No se mantienen Ns/Nc

BLOQUE 7: RECURSOS TÉCNICOS Y ECONÓMICOS

En este bloque consideramos los recursos técnicos y materiales con los que cuenta su organización.

40. Los equipos técnicos e instalaciones de que dispone para cubrir sus objetivos y funciones son:

O Óptimo O Suficiente O Insuficiente O Ns/nc

40.1 En caso de insuficiente, ¿qué recursos son necesarios?.

41. El último ejercicio económico de su organización indica:

O Equilibrio entre ingresos y gastos O Desequilibrio entre ingresos y gastos O Ns/nc

41.1. En caso de desequilibrio, este es:

O De poca importancia O Importante O Ns/Nc

41.2. Este desequilibrio es:

O Positivo O Negativo O Ns/Nc

42. ¿Tienen dificultades para cubrir los salarios de forma periódica y en la cuantía establecida?.

O Sí O No O Ns/nc

42.2. En caso afirmativo, indique los motivos.

43. ¿Tiene dificultades para cubrir los pagos a terceros?.

O Sí O No O Ns/nc

42.2. En caso afirmativo, indique los motivos.

44. Actualmente, las fuentes de financiación de su organización son: (indicar el porcentaje correspondiente, recuerde que han de sumar 100).

Propias _____% Ajenas _____% O Ns/nc

44.1. Financiación propia. Se lleva a cabo mediante:

O Cuotas O Cobros por servicios prestados O Otros (cuáles) _____ O Ns/Nc

44.2. Financiación ajena. Indicar cuáles y el porcentaje de cada una de ellas sobre el total de la financiación ajena.

45. ¿Tienen dificultades para financiar sus actividades?.

O Siempre O En ocasiones O Nunca O Ns/nc

45.1. En caso de siempre o en ocasiones, indique los motivos

46. Para el próximo ejercicio, las fuentes de financiación de su organización serán (indicar el porcentaje correspondiente).

Propias _____% Ajenas _____% O Ns/nc

47. A su juicio, ¿cómo se podrían obtener fondos para financiar sus actividades?.

48. La situación financiera de la organización, ¿se revisa periódicamente mediante auditorías realizadas por profesionales externos a las mismas?.

O Siempre O En la mayoría de las ocasiones O Ocasionalmente O Nunca O Ns/nc

48.1. ¿Quién o qué empresa llevó a cabo la última auditoría?. ¿En qué fecha?.

BLOQUE 8. PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Por último, interesa conocer en qué medida su organización programa las actividades que realiza y si éstas se llevan a cabo en los plazos previstos y cómo se evalúan estas actividades.

49. Indique si cada uno de los objetivos que su organización persigue da lugar al desarrollo de actividades concretas.

O Sí O No O Ns/nc

49.1. En caso afirmativo, enumere las principales actividades propuestas por su organización, haga referencia sólo a los tres objetivos principales.

50. Señale en qué porcentaje, las actividades propuestas en el año anterior, se dan en cada uno de los casos que indicamos a continuación. (*Recuerde que puede contestar a más de una opción y que la suma total de los porcentajes debe ser 100*).

Realizada en el plazo previsto ____% No realizada en el plazo previsto ____%

Comenzada e inacabada ____% No se realizó ____% O Ns/nc

50.1. Señale los motivos por los que las actividades se realizan fuera de plazo, no se terminan o no se realizan.

51. La evaluación de las actividades que su organización pone en marcha se realizan:

O Siempre O De forma regular O De forma esporádica O No se realiza O Ns/nc

51.1. Para los tres primeros casos, indique mediante qué procedimiento evalúa las actividades.

51.2. Señale los aspectos que evalúa en las distintas actividades que desarrolla su organización.

Le agradecemos su colaboración. Si lo desea, a continuación, formule las observaciones y sugerencias que considere oportunas.

ANEXO 2: PAUTA EVALUACIÓN PROCESOS

ROL SOCIAL		ESTIMACIÓN
1. ¿Se definió la situación o problema que dio origen a la constitución de la organización?. (Ver ítem 7)	SI NO NS	0 1 2 3
2. ¿Conocen los factores contextuales que originaron la necesidad de constituir la organización?. (Ver ítem 8)	SI NO NS	
3. ¿Se han detectado los problemas de la población objeto de las acciones de la organización?. (Ver ítem 11)	SI NO NS	
4. ¿Se han determinado las necesidades de la población objeto de las acciones de la organización?. (Ver ítem 10)	SI NO NS	
5. ¿Los principales objetivos que se plantea la organización responden a los problemas de la población objeto?. (Ver ítems 9 y 11)	SI NO NS	
6. ¿Los principales objetivos que se plantea la organización responden a las necesidades de la población objeto?. (Ver ítems 9 y 10)	SI NO NS	
7. ¿Cuenta la organización con un reglamento de régimen interno que regule la actividad de sus miembros?. (Ver ítem 12)	SI NO NS	
DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO		ESTIMACIÓN
8. ¿Se ha definido el perfil básico de los usuarios? (ver bloque 4, sí en el caso de que aportan información en sexo, edad, estado y nivel de estudios).	SI NO NS	0 1 2 3
PERSONAL		ESTIMACIÓN
9. ¿Cuenta la organización con personal directivo suficiente para el desarrollo de sus actividades? (Ver bloque 3, ítems 9 y 49).	SI NO NS	0 1 2 3
10. ¿Cuenta la organización con personal técnico suficiente para el desarrollo de sus actividades? (Ver bloque 3, ítems 9 y 49).	SI NO NS	
11. ¿Cuenta la organización con personal administrativo suficiente para el desarrollo de sus actividades? (Ver bloque 3, ítems 9 y 49)	SI NO NS	
12. ¿Cuenta la organización con personal voluntario suficiente para el desarrollo de sus actividades? (Ver bloque 3, ítems 9 y 49).	SI NO NS	
COMUNICACIÓN		ESTIMACIÓN
13. ¿Mantiene la organización relaciones sistemáticas o regulares con la administración? (ver ítem 38)	SI NO NS	0 1 2 3
14. ¿Los medios de comunicación utilizados para establecer relaciones con los beneficiarios son adecuados respecto a su cobertura? (ver B13 e ítem 39)	SI NO NS	
RECURSOS TÉCNICOS Y ECONÓMICOS		ESTIMACIÓN
15. ¿Los equipos e instalaciones de que dispone la organización son óptimos o suficientes para cubrir sus objetivos y funciones? (ver ítem 40)	SI NO NS	0 1 2 3
16. ¿El último ejercicio económico de su organización indica un equilibrio entre ingresos y gastos? (ver ítem 41, sí para equilibrio y desequilibrio positivo)	SI NO NS	
17. ¿Paga la organización los salarios de los empleados de forma periódica y en la cuantía establecida? (ver ítem 42)	SI NO NS	
18. ¿Tiene la organización solvencia para cubrir los pagos a terceros? (ver ítem 43)	SI NO NS	
19. ¿Puede la organización financiar sus actividades? (ver ítem 45)	SI NO NS	
20. ¿Se revisa de forma regular, mediante auditorías externas, la situación financiera de la organización? (ver ítem 48)	SI NO NS	
PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS		ESTIMACIÓN
21. ¿Los objetivos de la organización dan lugar al desarrollo de actividades concretas? (ver ítems 9 y 49)	SI NO NS	0 1 2 3
22. ¿Las actividades que desarrolla la organización son adecuadas para alcanzar los objetivos planteados? (ver ítems 9 y 49)	SI NO NS	
23. ¿Se evalúan de forma regular las actividades que lleva a cabo la organización? (ver ítem 51)	SI NO NS	
24. ¿Los procedimientos empleados para evaluar las actividades son adecuados? (ver ítem 51)	SI NO NS	
25. ¿Los indicadores que se utilizan para evaluar las actividades son adecuados? (ver ítem 51)	SI NO NS	