

## **Rendición de cuentas del tercer sector en Puerto Rico (2010-2021): Propuesta de un informe estandarizado**

**Accountability in the Third Sector in Puerto Rico (2010-2021): Proposal for a Standardized Report**

**Prestação de contas do terceiro setor em Porto Rico (2010-2021): Proposta de um relatório padronizado**

### **Luz Mairym López- Rodríguez, PhD**

Universidad de Puerto Rico

[luz.lopez6@upr.edu](mailto:luz.lopez6@upr.edu)

<https://orcid.org/0000-0002-5979-1201>

En Puerto Rico, anualmente la asamblea legislativa otorga subvenciones a las Organizaciones sin Fines de Lucro (OSFL). No obstante, la rendición de cuentas requerida se limita a la radicación de un informe semestral sobre el uso de los fondos asignados, el cual no establece los indicadores esperados o el alcance del contenido. Por tal motivo, el propósito de esta investigación cualitativa es desarrollar un informe de resultados estandarizado. Además, se propone determinar el estado real del contenido de los informes de resultados que las OSFL remitieron a la legislatura para los años fiscales 2010 al 2021, evaluando la integración de los seis criterios identificados en la revisión de la literatura. Se evaluaron cinco OSFL, quienes entregaron informes consistentemente. El promedio de cumplimiento en la entrega de los informes por parte de estas cinco OSFL fue del 73%. El contenido de los informes cumplió con solo dos de los seis criterios evaluados (recursos invertidos y productos). Este estudio provee un modelo de informe de resultados, de aplicación global y para todos los sectores, el cual incorpora los seis factores identificados en la literatura dentro de la estructura del modelo lógico.

**Palabras clave:** tercer sector, rendición de cuentas, modelo lógico, gobierno abierto, fiscalización

## Abstract

In Puerto Rico, the legislative assembly annually grants subsidies to Nonprofit Organizations (NPOs). However, the required accountability is limited to submitting a semi-annual report on the use of allocated funds, which does not establish the expected indicators or the scope of the content. For this reason, the purpose of this qualitative research is to develop a standardized outcome report. Additionally, it aims to determine the actual content of the outcome reports that NPOs submitted to the legislature for fiscal years 2010 to 2021, assessing the integration of the six criteria identified in the literature review. Five NPOs were evaluated, all of which consistently submitted reports. The average compliance rate for submitting reports among these five NPOs was 73%. The content of the reports met only two of the six evaluated criteria (resources invested and outputs). This study provides an outcome report model with global applicability across all sectors, incorporating the six factors identified in the literature within the logical model framework.

**Keywords:** third sector, accountability, logic model, open government, oversight

## Resumo

A Em Porto Rico, a assembleia legislativa concede anualmente subsídios às Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL). No entanto, a prestação de contas exigida se limita à apresentação de um relatório semestral sobre o uso dos fundos alocados, sem definir os indicadores esperados ou o escopo do conteúdo. Por esse motivo, o objetivo desta pesquisa qualitativa é desenvolver um relatório padronizado de resultados. Além disso, busca determinar o conteúdo real dos relatórios de resultados que as OSFL enviaram à legislatura para os anos fiscais de 2010 a 2021, avaliando a integração dos seis critérios identificados na revisão da literatura. Foram avaliadas cinco OSFL, todas as quais entregaram relatórios consistentemente. A taxa média de conformidade na entrega dos relatórios entre essas cinco OSFL foi de 73%. O conteúdo dos relatórios atendeu apenas a dois dos seis critérios avaliados (recursos investidos e produtos). Este estudo fornece um modelo de relatório de resultados com aplicabilidade global para todos os setores, incorporando os seis fatores identificados na literatura dentro da estrutura do modelo lógico.

**Palavras chave:** terceiro sector, prestação de contas, modelo lógico, governo aberto, fiscalização

## Introducción

Los informes de resultados que producen las organizaciones sin fines de lucro (OSFL), o no gubernamentales, en muchas ocasiones carecen de guías y directrices claras por parte de quienes los exigen, sus donantes. Esto provoca en muchas instancias que la información incluida en estos informes sea vaga, como veremos más adelante (Roslan et al., 2017). Existen diferentes iniciativas, como el Código de Gobernanza de Singapur del 2023 y la Declaración de Práctica Recomendada (SORP, por sus siglas en inglés) de Reino Unido e Irlanda del 2019, que promueven una diversidad de principios para la autorregulación, la gobernanza, la contabilidad e informes financieros. Aunque sus enfoques principales son sobre el desempeño total de la OSFL y no en la rendición de cuentas de las subvenciones recibidas por donantes, sí proveen unas directrices sobre la información que deben contener los informes anuales de las OSFL.

Anualmente, la Asamblea Legislativa de Puerto Rico (en adelante “legislatura”) otorga subvenciones a las OSFL locales, como parte del presupuesto general del gobierno, para los gastos ordinarios de funcionamiento de sus programas. Es fundamental destacar que las OSFL también tienen la oportunidad de participar en el programa de fondos legislativos para impacto comunitario, cuya convocatoria se publica cada año. Sin embargo, este programa no será objeto de estudio en la presente investigación. La resolución conjunta del presupuesto que establece las cantidades asignadas por la legislatura a cada OSFL se limita a requerir la presentación de un informe semestral sobre el uso de los fondos asignados. No obstante, esta no define los indicadores esperados ni el alcance del contenido de dicho informe. El resultado es que “en la mayoría de los casos, los informes no se entregan y no se les da seguimiento ... y las OSFL siguen recibiendo fondos, lo cual es indicativo de que los informes no se utilizan para determinar el apoyo continuo” (López-Rodríguez, 2018, p. 48).

La falta de claridad en las directrices sobre el informe requerido genera preocupación respecto a las expectativas de rendición de cuentas, tanto para las OSFL como para la legislatura. Por esta razón, el objetivo de esta investigación cualitativa es desarrollar un informe de resultados estandarizado con criterios objetivos que sea aplicable a solicitudes de la legislatura y de otras organizaciones donantes, tanto en Puerto Rico como a nivel global. Además, se busca evaluar el contenido de los informes de resultados de las OSFL receptoras de fondos legislativos para los años fiscales 2010 al 2021, utilizando seis criterios de contenido identificados en la revisión de la literatura. Esta evaluación permitirá determinar: (1) el estado real del contenido de los informes que se remiten a la legislatura y (2) la necesidad de aplicar el informe estandarizado propuesto. Para alcanzar este objetivo, se adoptó un diseño de investigación interpretativa, utilizando el análisis de contenido de documentos como fuente principal de información.

A continuación, se desarrolla el marco teórico sobre la rendición de cuentas, las prácticas de

los informes de resultados en diferentes países y los criterios de evaluación de contenido de dichos informes. Posteriormente, se presenta un trasfondo del fondo legislativo bajo estudio y se analiza el contenido de los informes de resultados de cinco OSFL correspondientes a los años fiscales 2010 a 2021 con el fin de determinar su estado actual. Finalmente, se presentan las recomendaciones que guían al desarrollo de un informe de resultados estandarizado, basadas en el marco identificado en la revisión de literatura, y las conclusiones.

## Rendición de cuentas

Para comprender el concepto de rendición de cuentas en el tercer sector, o las OSFL, es importante hacer referencia a su definición en el contexto de gobierno. Según la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (2016), la rendición de cuentas se basa en las

normas, procedimientos y mecanismos institucionales —como deber legal y ético— que obligan a las autoridades gubernamentales a fundamentar sus acciones y asumir la responsabilidad sobre sus decisiones, responder oportunamente e informar por el manejo y los rendimientos de fondos, bienes o recursos públicos asignados, y por los resultados obtenidos en el cumplimiento del mandato conferido. (p. 6)

La rendición de cuentas es uno de los cuatro pilares de gobierno abierto, siendo la transparencia, la colaboración e innovación y la participación ciudadana los restantes tres. En la definición de gobierno abierto se destacan los procesos disponibles para “el escrutinio y la crítica pública y el flujo libre de información de aquellos que ejercen poder y toman decisiones para los representantes elegidos, la prensa y el público en general” (Watts, 2010, p. 212). En ese sentido, la rendición de cuenta procura que la ciudadanía conozca cómo el gobierno hace lo que hace con la inversión de fondos públicos (buscando la justicia y la equidad) y cuáles son los resultados o logros. No obstante, existe una falta de procesos estandarizados para la evaluación de resultados, lo cual dificulta que tanto los gobiernos como las OSFL provean legitimidad (Moura et al., 2019).

Determinar la manera más efectiva de rendir cuentas ha estado, y continúa, en debates desde al menos la década de los 30. Carl Friedrich argumentaba que la rendición de cuentas administrativa se podía lograr solo internamente, con el profesionalismo y la responsabilidad individual y siguiendo lo expreso en los códigos o estándares profesionales (Shafritz et al., 2017). Esto aplica a las profesiones reguladas como los notarios en Puerto Rico, quienes deben emitir informes mensuales de su actividad notarial a la Oficina de Inspección de Notarías. Otras profesiones también cuentan con sus propios códigos y estándares por los cuales rinden cuentas, como los contadores públicos autorizados y los servidores públicos, quienes deben atenerse a unas normas y políticas en cumplimiento de unos requisitos profesionales,

técnicos y éticos. Por otro lado, Herman Finer, la contraparte de Friedrich, argumentaba que la responsabilidad de la rendición de cuentas se lograba externamente con controles legislativos o bajo el escrutinio de terceros. A modo de ejemplo, el Artículo 3.13 de la Ley Número 1 del 15 de enero de 2015, según enmendada, incluye una lista de 21 incisos que la Autoridad de Carreteras y Transportación de Puerto Rico (ACT) debe publicar en su página de Internet, al menos una vez al año, no más tarde del 15 de marzo del año siguiente. El cumplimiento de este artículo es un control legislativo que, además, debe estar bajo el escrutinio externo de las organizaciones de interés, la sociedad civil, los auditores externos y toda la ciudadanía. No quiere decir que la ACT esté cumpliendo con esta disposición, pero en teoría se consideró necesario incluir este mecanismo de escrutinio externo. Al final, Shafritz et al. (2017) reiteran que lo importante es lograr un balance entre los escrutinios internos y externos.

### ***Rendición de cuentas ascendente en las OSFL***

Tomando como referente lo expreso en la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (2016), en el marco de la rendición de cuentas de las OSFL, corresponde a estas informar sobre la gestión y el uso de los fondos, así como los resultados obtenidos, con el fin de mejorar la transparencia y fortalecer su credibilidad. Además, deben contar con mecanismos que permitan a los diversos grupos de interés evaluar el uso adecuado de los fondos recibidos y la alineación de estos con su misión social (Moreno-Albarracín et al., 2020). Las OSFL comparten los resultados con diferentes grupos de interés siguiendo sus mecanismos institucionales y los de los donantes.

Abouassi y Trent (2016) destacan tres grupos de interés: los ascendentes (financiadores y reguladores), los descendentes (participantes y otros grupos impactados directa e indirectamente) y los laterales (otras OSFL, empleados y voluntarios). Como argumentan Moura et al. (2020), "las demandas de las múltiples partes interesadas implican un sistema complejo para monitorear los resultados" (p. 391). Además, es complejo para las OSFL balancear esta rendición de cuentas para que la gestión no sea onerosa. En el contexto de este trabajo, nos enfocamos en el grupo de interés ascendente, ya que el objeto de estudio es el gobierno como ente financiador de las OSFL en Puerto Rico. Desde la perspectiva de los financiadores y reguladores, uno de los propósitos clave de la rendición de cuentas ascendente es evaluar el cumplimiento de los objetivos predeterminados (Agyemang et al., 2017). El gobierno, en calidad de financiador, tiene un interés legítimo en que las OSFL rindan cuentas por el dinero público (Morris, 2023). A pesar de ese interés, Coupet y Schehl (2022) argumentan que la mayoría de las teorías sobre el rendimiento se inclinan a que la producción de las OSFL no constituye un factor determinante en la decisión de donación de los donantes.

Esta rendición ascendente también se asocia a la teoría principal-agente, la cual establece una relación entre el principal (en este caso el gobierno como financiador/regulador) y la OSFL como agente (Hyndman et al., 2021; Morris, 2023). Desde esta perspectiva, el gobierno le delega fondos a las OSFL para realizar ciertas funciones, lo cual abre la puerta para que establezca mecanismos de rendición de cuentas. Ebrahim (2003, como se cita en Ebrahim, 2017) destaca cinco mecanismos de rendición de cuentas: declaraciones e informes, evaluación del desempeño, autorregulación, participación y aprendizaje adaptivo. De estos, las herramientas de los informes y la evaluación son mecanismos de cumplimiento para una rendición de cuentas a grupos ascendentes. Igualmente, el proceso de aprendizaje adaptivo es un determinante asociado a la capacidad de la organización para resolver problemas sociales, lo cual también resulta valioso para los grupos de interés ascendentes (Ebrahim, 2017). Asimismo, la rendición de cuentas, a través de la evaluación de programas, que es más abarcadora que la evaluación del desempeño, es un mecanismo para apoyar iniciativas sociales exitosas (Bryan et al., 2021). No obstante, esta evaluación no necesariamente se traduce en una herramienta para que la gerencia de las OSFL tome decisiones informadas.

En el caso de Ghana encontramos que las declaraciones e informes (anuales e interinos y enfocados en indicadores cuantitativos) y la evaluación del desempeño son los dos mecanismos de rendición de cuentas predominantes en ese país (Agyemang et al., 2017). Este fue el resultado de 30 entrevistas realizadas a funcionarios de 11 OSFL en Ghana. A través de estos dos mecanismos, los donantes buscaban tener como evidencia el uso de los fondos otorgados, los beneficios de esa inversión y las lecciones aprendidas. Este ejercicio también fue beneficioso para los participantes, quienes añaden que lo explicado en los informes les permitió descubrir razones contextuales previamente desconocidas para las desviaciones de los planes trazados y comprender la lógica que sustenta los procesos de rendición de cuentas ascendentes que debían cumplir.

En muchos otros países se requiere a las OSFL un informe anual sobre sus estados de cuenta o asuntos contables en un tiempo determinado, posterior al cierre del año fiscal o año calendario. El tiempo determinado puede variar desde 60 días (Canadá) y cuatro meses y medio (Puerto Rico), hasta cinco meses y medio (Estados Unidos) o seis meses (Singapur y Nueva Zelanda). Estos informes anuales se centran en los aspectos fiscales y contributivos y no en los resultados relacionados con sus objetivos programáticos y la inversión monetaria.

## Los informes de resultados y su contenido

En ocasiones, la rendición de cuentas de las OSFL contiene la transparencia y la visibilidad de información que no necesariamente es la requerida por quienes le proveen las subvenciones.

Determinar la importancia del contenido y los indicadores es importante para responder asertivamente a los grupos de interés ascendentes. El estudio empírico realizado por Moreno-Albarracín et al. (2021) presenta los resultados sobre los niveles de importancia de los indicadores y la información divulgada por las OSFL en España. Seis gerentes de contabilidad, con vasta experiencia en el tercer sector, respondieron un cuestionario en donde se clasificaron 4 bloques de indicadores cualitativos y cuantitativos, con un total de 27 subcategorías. El bloque de indicadores considerado más importante fue el de estructura y composición del proceso presupuestario y actividades, y la estructura económica y financiera (Moreno-Albarracín et al., 2021). Los indicadores dentro de este bloque, por su contenido, se asocian a lo establecido por Finer (Shafritz et al., 2017), ya que, aunque fomentan el escrutinio externo, no necesariamente responden a lo que el donante quiere fiscalizar.

Por otra parte, según un estudio realizado por López-Rodríguez (2018), el contenido requerido con mayor frecuencia en los informes de resultados de las OSFL aborda lo siguiente: productos y resultados (87%), beneficios para la comunidad e historial de impacto (77%) y desafíos (imprevistos) para lograr las metas y las estrategias para evaluarlas (70%). Estos fueron los hallazgos de la evaluación de los requisitos de rendición de cuentas disponibles en los portales de Internet de 30 entidades donantes a las OSFL (10 gubernamentales, 10 fundaciones y 10 corporaciones privadas) en diferentes puntos geográficos, tales como Chile, España, Estados Unidos e, inclusive, Puerto Rico. Se encontró que el 100% de las entidades gubernamentales estudiadas “requiere informes de progreso e incluye una cláusula de penalidad por no cumplir con los requisitos de información, ya sea devolución de los fondos o la denegación de fondos futuros” (p. 52).

Explorando experiencias en otros países se encuentra que Malasia no cuenta con estándares específicos para las OSFL y los requisitos regulatorios y de cumplimiento son mínimos. Según Roslan et al. (2017), esto ha provocado un aumento en actividades fraudulentas y un movimiento para establecer estándares o recomendar mejores prácticas para la preparación de informes financieros. Dado las deficiencias en la información disponible de las OSFL en Malasia, Roslan et al. (2017) llevaron a cabo una evaluación del contenido de 205 informes anuales correspondientes al 2011, presentados por las OSFL en dicho país. Los datos no financieros que predominaron en estos informes fueron: la información corporativa (100%), el perfil (98%), los logros (54%) y el desempeño (34%). De acuerdo con estos resultados, solo poco más de la mitad de los informes le dan valor a los logros y una tercera parte a los resultados. Para binti Ghazali et al. (2022), adoptar en Malasia prácticas adecuadas de informes es una iniciativa para encaminar la credibilidad y la legitimidad de las OSFL.

Países como Reino Unido e Irlanda cuentan con la Declaración de Práctica Recomendada

(SORP, por sus siglas en inglés) con el propósito de establecer los

requisitos relacionados con el informe anual de las OSFL, la contabilidad de fondos, el formato de los estados financieros y otras disposiciones que proporcionan un alto nivel de rendición de cuentas y transparencia a donantes, financiadores, patrocinadores financieros y otras partes interesadas. (The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, 2019, p. 1)

La SORP destaca que un buen informe debe proveer el contexto para interpretar la inversión monetaria con las actividades y los logros como resultado de esa inversión. Esto permite que los usuarios de este informe tengan un cuadro completo conectando el propósito de la organización con los recursos invertidos (inputs), el producto (output), los resultados (outcome) y el impacto (beneficios para la comunidad). Cabe aclarar que los recursos invertidos incluyen, entre otros, recursos monetarios, humanos y tecnológicos. La Declaración de la SORP añade que el informe anual debe ayudar al usuario a tomar decisiones económicas (para la continuidad o el posible nuevo financiamiento) y evaluar el progreso de la organización en relación con sus objetivos, además de comprender sus planes alineados con sus propósitos.

El Código de Gobernanza de Singapur también provee seis principios para el éxito sostenible a largo plazo de las OSFL (Charity Council, 2023). Entre estos, el quinto principio establece que la organización debe ser responsable y transparente. Charity Council (2023) establece que este principio es necesario para: (1) ganarse la confianza del público al cumplir con estándares de responsabilidad, (2) que el público comprenda cómo la organización utiliza y administra responsablemente sus recursos, y (3) asegurar que la organización use sus recursos efectivamente en el logro de sus propósitos con el fin de brindar seguridad a las partes interesadas. Los informes anuales y los estados financieros son documentos que evidencian el cumplimiento de este principio. No obstante, el contenido provee una radiografía de la organización, políticas, reglamentación, salarios de empleados y factores generales, y no responde necesariamente a las especificidades de cada donante.

Para complementar el contenido del informe de resultados, las organizaciones deben establecer un sistema de medición de desempeño. Moura et al. (2020) sintetizan los principales conceptos teóricos sobre los sistemas de medición de desempeño, destacando que estos deben: (1) cuantificar la eficiencia y la efectividad de las organizaciones, lo cual contribuye a la gerencia de resultados, la estrategia organizacional y la toma de decisiones; y (2) cumplir con los requerimientos de las personas de interés, internas y externas. Dentro de este sistema de medición corresponde establecer indicadores que identifiquen lo que será medido y el cumplimiento de lo programado.



Los indicadores, en el contexto de la evaluación, proveen señales mayormente cuantitativas respecto al logro en la provisión de los productos, bienes y servicios (Armijo, 2011). También, permiten evaluar el resultado de un programa, mejorarlo y determinar si se cumplen las necesidades de los clientes y cómo está operando (Robson, 2017, pp. 9-16). De entre una variedad de indicadores, la evaluación del desempeño por los donantes puede estar enfocada en la eficacia (el grado de cumplimiento de los objetivos), la eficiencia (proporción de productos e insumos) y la economía (uso del presupuesto en el cumplimiento de las metas y los objetivos; nivel de gastos administrativos y programáticos). Estas señales cuantitativas se establecen de entre una gama de especificaciones numéricas o estadísticas, tales como: número, porcentaje, promedio, razón, tasas o índices (Poister, 2003). Realizar estos ejercicios evaluativos es de suma importancia para las organizaciones y sus fiscalizadores, a pesar de que es un reto poder probar a los grupos de interés que se logró un resultado positivo y la efectividad de esos resultados (Moura et al., 2020).

A esto le podemos añadir que diseñar indicadores tiende a ser complejo para muchas organizaciones. Primero requiere diferenciar el producto del resultado, identificar lo que se quiere medir y establecer la fórmula de cálculo. El producto es lo que la organización realiza (número de actividades, cantidad de personas atendidas, cantidad de servicios ofrecidos, horas de capacitación, etc.) y el resultado es el impacto o cambio a consecuencia del producto (reducción de desertores escolares, aumento en el conocimiento adquirido, tasa de graduación, etc.).

Imagine Canada y Ashley y Van Slyke, según citado por Ben-Amar et al. (2023), exponen que el gobierno canadiense toma en consideración el indicador económico de la relación de gastos administrativos y programáticos al otorgar fondos a las OSFL. Para Canadá, este indicador es el costo de inversión para lograr los resultados esperados (Ben-Amar et al., 2023). Según el resultado de la investigación de estos autores, el gobierno prefiere subvencionar a OSFL con un bajo gasto administrativo, ya que es indicio de una mejor ejecución e inversión en sus programas y servicios. Algunos ejemplos de otros indicadores económicos aplicables y adaptables según el programa son: el costo anual por participante, la proporción del costo total del programa entre la cantidad de servicios brindados y el costo total de un adiestramiento entre el número de participantes.

### ***Resumen del contenido de los informes de resultados***

La información presentada refleja una diversidad de contenido cualitativo y cuantitativo. Se pueden identificar de Agyemang et al. (2017), López-Rodríguez (2018) y The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (2019) seis elementos de contenido importantes, y que

en su mayoría coinciden, que deben estar presentes en los informes de resultados de las OSFL: recursos invertidos, productos, resultados, impacto, la contextualización de la inversión con los resultados y los desafíos para lograr las metas y las estrategias para evaluarlas. Los primeros cuatro elementos son pilares en lo que se conoce como el modelo lógico. El modelo lógico es una herramienta de planificación y evaluación que describe los resultados de un programa u organización y evidencia o racionaliza la teoría de cambio (impacto) a través de su implementación (Martínez-Mediano, 2016). La lógica de este modelo es que los recursos se invierten en actividades programáticas y generan productos y resultados a corto, mediano y largo plazo (Poister, 2003). El autor también establece que el propósito de este modelo es “clarificar qué incluye un programa, quiénes son sus clientes, qué servicios proporciona, qué productos o resultados inmediatos produce y qué resultados se supone que debe generar” (p. 47). La acción que lleva al cambio se identifica fácilmente en la misión, ya que esta debe reflejar lo que la organización realiza para reconocer, anticipar y responder a la necesidad o al problema social que atiende (la causa). Algunos ejemplos son educar, capacitar, promover, desarrollar política pública, investigar, proteger, alimentar, dar asilo, entre muchas otras acciones. Alineadas a estas acciones, se establecen los impactos esperados.

Aunque existen diferentes modelos de esta herramienta, con más o menos variables, esencialmente consiste en una tabla tipo matriz que desglosa los recursos, las actividades, los productos, los resultados (a corto, mediano y largo plazo) y los indicadores para medir el cumplimiento de cada objetivo. La guía de evaluación para diseñar y desarrollar un modelo lógico, publicada por el Centers for Disease Control and Prevention (2017), afirma que el uso de esta herramienta puede aumentar la probabilidad de éxito de los programas. Entre las razones que sustentan dicha afirmación destacan las siguientes, estrechamente vinculadas a la rendición de cuentas: (1) comunica el propósito del programa y los resultados esperados; (2) describe las acciones que se espera que conduzcan a los resultados deseados; (3) mejora la experiencia del personal del programa en planificación, implementación y evaluación; e (4) involucra a las partes interesadas, mejorando la probabilidad de compromiso de recursos. Cónsono con la rendición de cuentas, este modelo se puede aplicar al caso bajo estudio en este escrito, el cual se presenta en la siguiente sección.

### **Subvenciones de la legislatura de Puerto Rico a las OSFL**

Por décadas, la legislatura de Puerto Rico le ha asignado fondos a un aproximado de 50 OSFL para sufragar sus gastos anuales de funcionamiento, bajo la supervisión de una agencia gubernamental. Se establece en la resolución conjunta que asigna los fondos, que las OSFL deben entregar un informe semestral sobre el uso de estos en las secretarías de cada cuerpo

legislativo (Cámara y Senado). Estos informes posteriormente se archivan en la Biblioteca Legislativa (BL) para el escrutinio público. El mecanismo de rendición de cuentas o control legislativo requerido a las OSFL receptoras de fondos asignados por la legislatura se puede clasificar como externo, según Herman Finer (Shafritz et al., 2017), porque tiene el propósito de servir para considerar la utilidad y futura recurrencia de dicha asignación. Las cuantías otorgadas por un periodo de doce años fiscales reflejan aumentos y reducciones.

Específicamente en las cinco OSFL objeto de este estudio se observan aumentos en dos y reducciones en tres y totalizan una asignación promedio anual de \$8066 millones (ver Tabla 1). El resultado de estos cambios debería ser la combinación de la ejecución de estas organizaciones y la disponibilidad de fondos. No obstante, los informes de la mayoría de las cerca de 50 OSFL receptoras de los fondos legislativos no están en la BL, por lo que se pone en duda el cumplimiento de esta entrega por parte de las OSFL y la fiscalización de la legislatura.

**Tabla 1**

*Asignaciones otorgadas a las OSFL 2010-2021 (en miles de dólares)*

Año Fiscal	Sor Isolina Ferré	Teen Challenge	Colegio San Gabriel	FLMM	SLPR
2010	\$ 1500	\$ 500	\$ 500	\$ 1000	\$ 3000
2011	1500	500	500	1000	3310
2012	1500	500	500	1000	3310
2013	1870	500	500	1000	3310
2014	2050	500	496	1750	5800
2015	2050	400	500	1550	5220
2016	2050	360	500	1050	5220
2017	2050	360	450	800	5000
2018	2050	360	450	504	5000
2019	2050	360	450	437	4460
2020	2050	360	450	437	4460
2021	2050	360	450	437	4460
Promedio	\$ 1909	\$ 422	\$ 479	\$ 877	\$ 4379

*Fuente: elaboración propia basada en las Resoluciones Conjuntas del Presupuesto de la Asamblea Legislativa, San Juan, Puerto Rico.*

A diferencia del fondo objeto de este estudio, el conocido como Fondo Legislativo para Impacto Comunitario, decretado por la Asamblea Legislativa de Puerto Rico (Ley 20, 2015), y bajo la dirección de la Comisión Especial Conjunta sobre Fondos Legislativos para Impacto Comunitario, sí establece en su reglamento unos criterios de rendición de cuentas. El Artículo XI del Reglamento (Fiscalización) desglosa los requisitos de informes que deben cumplir las organizaciones receptoras de estos fondos. Esto incluye: (1) informes cuatrimestrales de gastos dentro de un término de 30 días al finalizar cada periodo; (2) informes cuatrimestrales programáticos; y (3) visitas de monitoria. Más sorprendente es que cuentan con una plantilla

para el informe programático cuatrimestral, en la cual desglosan los objetivos, las actividades, fechas y métodos de evaluación, los logros cuantitativos y cualitativos y las limitaciones. Esta plantilla contiene varios elementos del modelo lógico discutido previamente, la cual puede adaptarse al fondo objeto de este estudio.

## Metodología

El diseño de investigación interpretativa para este estudio cualitativo abarcó el análisis de contenido de documentos como fuente principal de información. A través de este análisis se buscaban respuestas a las siguientes dos preguntas:

1. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento en la entrega de los informes semestrales requeridos, de acuerdo con lo disponible en la BL?
2. ¿Cuáles elementos de contenido, de los seis recomendados, están presentes en los informes de resultados evaluados?

Se estudiaron los informes de resultados de las OSFL rigiéndose por los seis elementos de contenido identificados en la revisión de literatura: (1) recursos invertidos, (2) productos, (3) resultados, (4) impacto, (5) contextualización de la inversión con los resultados y (6) los desafíos para lograr las metas y las estrategias para evaluarlas. La Tabla 2 establece los principales elementos que se esperaban encontrar en el contenido de los informes (narrativo, tablas o gráficas) para validar la presencia de cada criterio. Se elaboró una matriz relacionando las organizaciones con los seis elementos de contenido e integrando la información extraída de los informes según cada criterio. Esto permitió evaluar su cumplimiento en línea con las recomendaciones de la revisión de la literatura.

**Tabla 2**

*Elementos asociados a los criterios de contenido*

<b>Criterios</b>	<b>Contenido asociado</b>
Recursos invertidos	Gastos, personal, equipo, etc.
Productos	Elementos cuantificables (unidades producidas, bienes o servicios provistos o personas servidas)
Resultados	Indicadores de medición, por cientos, promedio, proporciones o tasas
Impacto	Beneficios a corto, mediano o largo plazo
Contextualización de la inversión con los resultados	Relación entre la inversión monetaria y los logros (productos y resultados)
Desafíos para lograr las metas y las estrategias para evaluarlas	Limitaciones, imprevistos, retos o plan de acción

*Fuente: elaboración propia.*

La selección de las OSFL a evaluar requirió el cumplimiento de tres criterios: (1) receptora de fondos continuos para los años fiscales 2010 al 2021 (año fiscal transcurre del 1.º de julio al 30 de junio); (2) informes de resultados disponibles en la BL; y (3) entrega de informes consistentemente. Se hicieron tres visitas a la BL en el 2023 para identificar y recopilar los informes de resultados: 16 de febrero, 1.º de marzo y 30 de marzo. Cinco OSFL cumplieron con estos tres criterios: Centro Sor Isolina Ferré (Sor Isolina), Colegio San Gabriel, Teen Challenge Puerto Rico (Teen Challenge), Servicios Legales de Puerto Rico (SLPR) y Fundación Luis Muñoz Marín (FLMM). Esta muestra representa cerca del 10% de las organizaciones receptoras de fondos continuos durante los 12 periodos fiscales estudiados. Cabe destacar que se pretendía evaluar los informes de al menos 18 OSFL, pero solo se encontró documentación consistente de estas cinco.

Durante este periodo cada organización tuvo el deber de entregar 24 informes, dos informes semestrales por doce años. No obstante, algunas entidades suministraron informes anuales y trimestrales y no semestrales. En total se identificaron 119 informes. Las respuestas a las dos preguntas presentadas, mediante el análisis de contenido, se encuentra en la siguiente sección.

## Resultados

### Cumplimiento con la entrega de informes

El cumplimiento con la entrega de los 24 informes semestrales, para los años fiscales 2010 al 2021, fluctúa entre un 46% y un 92%, siendo el 73% el promedio de las cinco organizaciones bajo estudio (ver Tabla 3). Para efecto de establecer el porcentaje de cumplimiento, se consideró como un informe semestral la consolidación de los informes trimestrales de julio a septiembre y octubre a diciembre y la de enero a marzo y abril a junio. Esto es para los casos del Colegio San Gabriel y Teen Challenge, quienes contaban con informes trimestrales. De igual forma, los informes anuales de la FLMM y Servicios Legales se desagregaron, considerándolos como dos informes semestrales. Si bien esta no es la frecuencia requerida por ley, se tomó en cuenta la intención de la rendición de cuentas.

**Tabla 3**

*Entrega de informes de resultados*

Organizaciones	Cantidad de informes entregados	% de cumplimiento
Sor Isolina Ferré	22	92%
Teen Challenge	11	46%

## Rendición de cuentas del tercer sector en Puerto Rico (2010-2021): Propuesta de un informe estandarizado

Colegio San Gabriel	16	67%
FLMM	22	92%
SLPR	16	67%
Promedio		73%

*Fuente: Elaboración propia basada en los informes recopilados de la BL.*

Sor Isolina Ferré entregó 22 informes estadísticos y programáticos semestrales (no se encontraron dos [enero a junio 2017 y julio a diciembre 2020]). Teen Challenge sometió dos tipos de informes en 22 trimestres: uno de la labor realizada y otro de contenido estadístico. Esto representó el cumplimiento de 11 semestres. El Colegio San Gabriel entregó 31 informes trimestrales de gastos (equivalentes a 16 informes semestrales) los cuales no incluyen información programática. A pesar de haber recibido fondos desde el año fiscal 2010, los informes disponibles comenzaron en el periodo del 2014 y solo omitieron el periodo de julio a septiembre del 2017. La FLMM sometió informes anuales y estados financieros para los años fiscales 2011 al 2021, pero no documentos asociados a la asignación recibida por parte de la legislatura. Por último, SLPR entregó seis informes semestrales del 2010 al 2012, y cinco informes anuales del 2013 al 2017 (equivalente a 10 semestrales) totalizando 16.

### Análisis de contenido

Al realizar el análisis, se buscó identificar la presencia de los seis elementos de contenido recomendados en la literatura. A continuación, se presentan los resultados para cada organización, las cuales cuentan con entre 54 y 119 años de existencia, iniciando con una breve información de sus propósitos generales.

#### Sor Isolina Ferré

Esta organización fue incorporada en el 1969 con la misión de “promover el desarrollo integral de la persona ... servir a una gama generacional con múltiples necesidades sociales, educativas, económicas y espirituales y utilizar la intercesión, la capacitación educativa y tecnológica y la autogestión comunitaria como estrategias institucionales” (Centros Sor Isolina Ferré, s.f.). Sus informes narrativos y estadísticos han sido consistentes en el formato y la estructura. No queda claro los recursos invertidos programáticamente, aunque se presenta de forma general el desglose de gastos de los fondos recibidos en nómina y áreas relacionadas, servicios profesionales, equipo y materiales, entre otros.

El informe integra una descripción de cada programa y desglosa en tablas y gráficas los productos: cantidad de matrícula y servicios brindados por áreas (social, prevención, educación, autogestión, relevantes, otros). No incluye indicadores para evaluar los resultados o el cambio

de los recursos invertidos. El impacto no se presenta consistentemente, aunque se destaca en uno de los informes que “sus programas de prevención y educación han demostrado ser 96% efectivos en prevenir la deserción escolar, la criminalidad y el embarazo entre adolescentes” (Centros Sor Isolina Ferré, 2021, p. 8). Se puede presumir que es un impacto documentado a corto, mediano y largo plazo. Finalmente, tampoco se encontró en los informes una contextualización de la inversión con los resultados ni los desafíos y metas de evaluación.

### **Teen Challenge**

Esta entidad, incorporada desde 1965, tiene la misión de proporcionar a los adolescentes y adultos la libertad de la adicción y otros problemas que controlan la vida, a través de soluciones centradas en Cristo (Teen Challenge de Puerto Rico, 2023). Al igual que Sor Isolina Ferré, ha mantenido consistencia en el formato y la estructura de sus informes. Incluye un resumen de gastos por partidas y hasta un desglose de los cheques emitidos, pero no se pueden relacionar con las metas y los objetivos organizacionales. Utiliza una plantilla de informe provisto por la agencia que supervisa el uso de los fondos, en este caso la Administración de Servicios de Salud y Contra la Adicción (ASSMCA).

El formato es en tablas, en las cuales se desglosan los objetivos trabajados en ese periodo, las actividades relacionadas con los objetivos y el número de personas impactadas por las actividades (producto). Cabe destacar que la mayoría de los objetivos aparentan ser metas (Ej. proveer un programa integral a mujeres con problemas de drogas y alcohol; proveer servicios médicos, de trabajo social y de consejería) por lo cual no son medibles y no permiten evaluar los resultados o el impacto. De otra parte, el informe estadístico trimestral de esta organización sí detalla los productos: la cantidad de clientes y la relación de admisiones y bajas del programa. No se identifica el impacto, la contextualización de la inversión con los resultados y los desafíos y metas de evaluación.

### **Colegio San Gabriel**

Esta institución educativa longeva existe desde el 1904, sirviendo a “una comunidad de niños sordos entre las edades de 0-21 años ... [para que estos] construyan su conocimiento a través de la comunicación total mediante el uso de las nuevas tecnologías y otras técnicas” (Colegio San Gabriel, s.f.). El informe de este Colegio se limita a un desglose por partida presupuestaria de lo asignado, gastado, acumulado y el balance disponible. No incluye ningún narrativo asociado a los programas, servicios y el dinero invertido. Por ende, no cuenta con los demás cinco elementos de contenido recomendados.

## **Fundación Luis Muñoz Marín**

La FLMM lleva el nombre de quien fuera el primer gobernador de Puerto Rico. Fue incorporada en el 1980 con la misión de “ayudar a construir el porvenir de Puerto Rico, preservando, actualizando y difundiendo los valores, filosofía y pensamiento de Luis Muñoz Marín y promoviendo su aplicación a la identificación y solución de los problemas principales del país” (Fundación Luis Muñoz Marín, 2018). Los informes sometidos por la FLMM no están asociados directamente a la asignación recibida y no hacen referencia a su presupuesto. El informe anual incluye un narrativo muy informativo sobre lo siguiente: la misión, la visión, la Fundación, el archivo histórico y las conferencias ofrecidas, los proyectos especiales, el centro de visitantes, las exhibiciones especiales, los préstamos de la colección permanente del museo de la FLMM, los talleres especiales, actividades de recaudación de fondos, asesoría y charlas solicitadas a la FLMM, programación educativa, operaciones e información sobre los socios. Destaca algunos productos (cantidad de charlas, conferencias y actividades conmemorativas, número de seguidores en redes y horas voluntarias trabajadas en la Fundación).

No se pueden determinar los resultados al no contar con indicadores que especifiquen lo que será medido. Sin embargo, se identifica el impacto desarrollado a corto, mediano y largo plazo, al aseverar el cumplimiento del 100% de sus objetivos (propósitos), luego de 40 años desde su institución. Los dos objetivos principales son: (1) la conservación del predio de casi cuatro cuerdas de terreno en donde residió Luis Muñoz Marín, el cual sirve de sede de la Fundación, y (2) la conservación y divulgación del material histórico de Puerto Rico del exgobernador. No se encontró la contextualización de la inversión con los resultados, ni los desafíos y metas de evaluación.

## **Servicios Legales de Puerto Rico**

SLPR opera desde 1966 con la misión de “promover y brindar servicios legales civiles a personas y comunidades para que tengan acceso al sistema de derecho y a la justicia, mediante la educación, capacitación y representación legal” (SLPR, 2023). Los informes de SLPR comienzan con un narrativo de la asignación y el desglose de los gastos por categoría (nómina, contratos de servicio, litigios y operacionales). Aunque establece el uso de los fondos para los servicios que ofrecen sus 17 oficinas alrededor de la isla y los programas especiales y justifica el exceso de gastos en algunas partidas, no contextualiza la inversión con los resultados. Añade datos sobre sus productos (número de entrevistas y casos completados), pero no los resultados asociados a lo que sería medido. Como último, no se identificó información sobre los desafíos y las metas de evaluación.



## Resumen del contenido

Si bien es cierto que el nivel de cumplimiento en la entrega de los informes es de un 73%, el contenido se aleja grandemente de los factores de rendición de cuenta recomendados en la literatura. El contenido de los informes de las cinco organizaciones estudiadas es variado. La Tabla 4 señala con una “x” los elementos de contenido presentes, con el símbolo “--” los ausentes y con la palabra “parcial” la única que provee información, aunque de forma mínima.

**Tabla 4**

*Cumplimiento de contenido en los informes de resultados*

	Recursos invertidos	Productos	Resultados	Impacto	Contexto	Desafíos y metas de evaluación
Sor Isolina Ferré	x	x	--	Parcial	--	--
Teen Challenge	x	x	--	--	--	--
Colegio San Gabriel	x	--	--	--	--	--
FLMM	--	x	--	x	--	--
SLPR	x	x	--	--	--	--

*Fuente: Elaboración propia basada en el análisis realizado.*

Como se observa, los datos sobre los recursos invertidos y los productos son los que predominan en los informes de estas organizaciones. Esto presume que les es factible cuantificar los productos relacionados con los servicios brindados, no así los resultados, el contexto y los desafíos y metas de evaluación, los cuales están ausentes.

De igual forma, los informes no revelan un nivel de impacto, sustentado con datos, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Un modelo de informe estandarizado ofrecería a las organizaciones un sistema de medición del desempeño más estructurado (que probablemente pueda replicarse para otros grupos de interés).

## Recomendaciones de contenido

Con el fin de cumplir el propósito de este trabajo, que es establecer un modelo estándar para el informe de resultados de las OSFL a la legislatura, se recomiendan los siguientes criterios de contenido (ver Figura 1). El modelo incorpora los seis factores identificados en la literatura dentro de la estructura del modelo lógico. El informe de resultados debe comenzar con una breve introducción que le provea al lector datos generales de la organización. Esta

puede incluir la misión y la visión, y las metas y objetivos medibles asociado a los recursos asignados. Además, debe narrar los eventos más significativos que ocurrieron en el periodo a cubrir. Luego debe continuar con el modelo lógico para relacionar la ejecución de las metas y objetivos.

## Figura 1

### Modelo de informe de resultados

Nombre de la organización: _____ Recursos asignados: \$ _____						
Año fiscal: _____ Semestre: ___ julio a diciembre ___ enero a junio						
I. Introducción						
a. Metas						
b. Objetivos						
II. Modelo lógico						
Recursos invertidos	Productos	Resultados	Impacto			Indicador
Monetario	Cantidades	Por ciento, promedio, proporción, tasas, etc.	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Tasa de graduación (graduados/matriculados)
• Humanos						
• Tecnológicos						
• Otros						
III. Contextualización de la inversión con los resultados						
IV. Desafíos para el logro de las metas y las estrategias para evaluarlas						
Desafíos			Estrategias			
1.			1.			
2.			2.			
3.			3.			
V. Resumen						
VI. Información de contacto						

Primero, se deben plasmar los recursos invertidos (monetarios, humanos, tecnológicos, equipos, entre otros). Estos recursos se pueden desglosar, de forma tal que permita identificar la pertinencia o valor de cada uno para la ejecución de las metas y los objetivos. A modo de ejemplo, una organización como Sor Isolina Ferré puede cuantificar y desglosar sus recursos humanos (maestros, trabajadores sociales, psicólogos o cualquier otro personal) necesarios para realizar los servicios en sus programas. A su vez, Teen Challenge puede enumerar la cantidad de médicos, trabajadores sociales y consejeros, asociados a una de sus metas. SLPR, por su parte, a sus abogados(as) y cada OSFL conforme a los recursos humanos imprescindibles que conforman su plantilla. Este ejercicio se repite para todas las categorías de recursos invertidos incluidos en el modelo lógico. Detallar los recursos es sumamente importante, ya que facilita identificar lo que se necesita para mantener una operación efectiva. A su vez, pueden ser

determinantes para calcular y medir distintos indicadores de eficiencia y efectividad.

La segunda y tercera columna del modelo lógico integra los productos generados en el periodo y los resultados. Ambos responden a los objetivos medibles y a los indicadores establecidos. Quiere decir que las OSFL tienen que haber identificado como parte del diseño de sus programas, y previo al inicio del año (fiscal u operacional), lo que se quiere medir y la fórmula de cálculo que permitirá evaluar la eficiencia y la efectividad. Además, distinguir lo que será un producto (cantidades) o un resultado (por ciento, proporción, promedio, tasas, etc.). De esta forma, van recopilando los datos esperados de forma sistemática para realizar los cálculos ágilmente al cierre del periodo. La definición de los indicadores (lo que representa) y la fórmula de cálculo (descriptor de los valores para realizar el cómputo) se coloca en la última columna del modelo, lo cual facilita la comprensión de los productos y los resultados.

El impacto, último componente del modelo lógico, debe asociarse a la teoría de cambio de cada organización. El cambio esperado se refleja en la declaración concisa de la misión, la cual establece los propósitos únicos, fundamentales, actuales y futuros de la organización y sus programas. En esa declaración deben identificarse la causa, la acción y el impacto que quiere lograr la OSFL, proveyendo los lineamientos del cambio esperado (Nonprofit Hub, s.f.). No obstante, muchas de las declaraciones de misión no son concisas e integran detalles más asociados a sus programas o historia.

Este es el caso del Colegio San Gabriel, cuya misión se compone de cinco oraciones explicativas asociadas a las acciones de facilitar, educar y formar. De igual forma, Sor Isolina Ferré cuenta con tres oraciones que identifican la causa y la acción, pero no el impacto. También, la FLMM inicia la misión con el año de incorporación y su estatus corporativo, datos informativos que no deberían ser parte de la misión. Sería recomendable evaluar y atemperar a las OSFL a la luz de lo que la misión debería reflejar y a los cambios continuos que experimentan.

También es importante clasificar el impacto en corto, mediano y largo plazo asociado a los indicadores de la organización (Centers for Disease Control and Prevention, 2017). El impacto a corto plazo se puede asociar a los resultados inmediatos, que pueden ser relacionados con el aprendizaje, tales como concienciar, conocer, desarrollar habilidades y motivar. En el impacto a mediano plazo se esperan identificar cambios en conducta, prácticas, toma de decisiones, el desarrollo o enmiendas de políticas para fortalecer causas específicas, reconocer áreas previamente desprovistas o garantizar derechos, entre otros, como resultados de las acciones realizadas. La última clasificación, el impacto a largo plazo, implica consecuencias sociales, económicas, ambientales, entre otras, que van a repercutir como resultado de la acción a mediano plazo y el aprendizaje a corto plazo.

El tercer inciso del informe debe estar destinado a la contextualización de la inversión con los resultados. Aquí se pueden destacar resultados significativos, los servicios y las personas que quedarían desprovistas, las consecuencias de no contar con este fondo, la contribución de la legislatura para la consecución de la misión y la teoría de cambio. En fin, reconocer el valor de la inversión para la organización.

En el cuarto inciso deben enumerarse los desafíos para el logro de las metas y las estrategias para evaluarlas. Al reconocer los retos y las barreras se demuestran las capacidades gerenciales para enfrentar situaciones externas e internas, adaptarse y modificar estrategias. Finalmente, el informe finalizaría con un resumen, el cual puede incluir una breve comparación de los cambios con periodos previos y las proyecciones programáticas y presupuestarias del siguiente periodo. Además, debe incluirse la información de contacto de la persona que preparó el informe en caso de necesitar aclarar cualquier dato. Este informe puede contener de 4 a 6 páginas, dependiendo del volumen de información, específicamente en el modelo lógico. El número de páginas no debe ser una limitación, siempre y cuando se circunscriba al contenido requerido.

## Conclusiones

La estandarización de los informes de resultados es un tema de discusión global. A través de este escrito se presentaron las experiencias en países como Canadá, Chile, España, Estados Unidos, Ghana, Irlanda, Malasia, Nueva Zelanda, Reino Unido y Singapur, manifestando aciertos y necesidades, tanto para los donantes (principal) como para las OSFL (agente).

Los modelos de rendición de cuentas, las prácticas de los informes de resultados y los criterios de evaluación de contenido de estos informes tienen múltiples coincidencias, las cuales ocasionaron la identificación de los seis criterios de contenido. No obstante, ninguno de los ejemplos establece un modelo estándar aplicable para cualquier requerimiento de información. Los resultados del análisis de los informes de resultados para los años fiscales 2010 al 2021 de las cinco OSFL evaluadas destacan la necesidad de esta estandarización. Estos informes revelaron una mayor integración de los recursos invertidos y los productos y mostraron una necesidad de ampliar los resultados, el impacto, el contexto y los desafíos y metas de evaluación.

El modelo propuesto en este trabajo pretende llenar ese vacío, creando un instrumento sencillo, replicable y adaptable a cualquier requerimiento de rendición de cuentas, no solo para el caso específico aquí presentado, sino también para cualquier principal, ya sea local o internacional. Determinar la validez e impacto de este instrumento con la rendición de cuentas

puede determinarse en la medida en que se utilice en otros estudios o evaluaciones. De hecho, este modelo fue enviado a la legislatura de Puerto Rico en marzo de 2024 para su consideración, con la expectativa de que se reconozca la importancia de contar con un documento estándar para: (1) lograr una mejor fiscalización de los fondos públicos; (2) contar con una herramienta de análisis de la eficiencia y la efectividad de las OSFL y (3) prospectivamente determinar la continuidad del apoyo fiscal. Este mismo esfuerzo pueden realizarlo diversas organizaciones públicas, privadas y fundaciones que aún no cuentan con un modelo para que los receptores de fondos brinden sus resultados de manera objetiva. En resumen, para tener datos objetivos que sustenten las decisiones en la otorgación de fondos, como debe ser el mayor interés de todo donante.

## Referencias

- Abouassi, K., y Trent, D. L. (2016). NGO accountability from an NGO perspective: Perceptions, strategies, and practices. *Public Administration & Development*, 36(4), 283–296. <https://doi.org/10.1002/pad.1764>
- Agyemang, G., O'Dwyer, B., Unerman, J., y Awumbila, M. (2017). Seeking “conversations for accountability”: Mediating the impact of non-governmental organization (NGO) upward accountability processes. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(5), 982-1007. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2015-1969>
- Armijo, M. (2011, junio). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público* [Manual no. 69]. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social de Naciones Unidas. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y//](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y//)
- Asamblea Legislativa de Puerto Rico. (26 de febrero de 2015). Ley de Fondos Legislativos para Impacto Comunitario. [Ley 20 de 2015]. <https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/Organizaciones%20Sin%20Fines%20de%20Lucro/20-2015/20-2015.pdf>
- Ben-Amar, W., Chen, Q., Ding, S., y Quon, T. (2023). The impact of accounting information and its quality on government funding to nonprofit organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 34(2), 349. <https://doi-org.uprrp.idm.oclc.org/10.1007/s11266-022-00472-9>
- binti Ghazali, N. I., bin Osman, A. Z., y binti Ismail, R. F. (2022). Accountability through reporting: The case of foundations in Malaysia. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 17(2), 37-68. <https://doi-org.uprrp.idm.oclc.org/10.24191/apmaj.v17i2-02>
- Bryan, T. K., Robichau, R. W., y L'Esperance, G. E. (2021). Conducting and utilizing evaluation for multiple accountabilities: A study of nonprofit evaluation capacities. *Nonprofit Management & Leadership*, 31(3), 547-569. <https://doi.org/10.1002/nml.21437>
- Centers for Disease Control and Prevention. (2017). *Evaluation guide: Developing and using a logic*

**Rendición de cuentas del tercer sector en Puerto Rico (2010-2021):  
Propuesta de un informe estandarizado**

*model*. National Center for Chronic Disease Prevention and Health Promotion, Division for Heart Disease and Stroke Prevention. [https://www.cdc.gov/dhdsdp/docs/logic\\_model.pdf](https://www.cdc.gov/dhdsdp/docs/logic_model.pdf)

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2016). *Carta Iberoamericana de gobierno abierto*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Abierto-07-2016.pdf>

Centros Sor Isolina Ferré. (s.f.) *Misión*. Recuperado el 22 de septiembre de 2023, de <https://centrossorisolinaferre.org/nosotros/>

Centros Sor Isolina Ferré. (2021). *Informe narrativo y estadístico - enero a junio 2021*. Ponce, Puerto Rico  
Charity Council. (2023). *Code of governance for charities and institutions of a public character* (3rd revised ed.). <https://www.charities.gov.sg/Pages/Charities-and-IPCs/Manage-Your-Charity/Code-of-Governance-for-Charities-IPCs.aspx#>

Chen, J., Dyball, M. C. & Harrison, G. (2020). Stakeholder salience and accountability mechanisms in not-for-profit service delivery organizations. *Financial Accountability & Management*, 36(1), 50–72. <https://doi.org/10.1111/faam.12217>

Colegio San Gabriel. (s.f.) *Inicio*. Recuperado el 22 de septiembre de 2023, de <https://csg.edu.pr/index.php#about>

Coupet, J. & Schehl, M. (2022). Government grants, donors, and nonprofit performance. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 32(1), 97-110. <https://doi-org.uprrp.idm.oclc.org/10.1093/jopart/muab022>

Ebrahim, A. (2017). The many faces of nonprofit accountability. En Renz, D. O. (Ed.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (4th ed., pp. 102-123). Wiley.

Fundación Luis Muñoz Marín. (2018). *Acerca de la Fundación Luis Muñoz Marín*. Recuperado el 22 de septiembre de 2023, de <https://luismunozmarin.org/acerca-de-la-fundacion-luis-munoz-marin>

Hyndman, N., Liguori, M., y McKillop, D. (2021). Many stones can form an arch, singly none:(Re-) establishing trust in charities. *Financial Accountability & Management*, 37(4), 385-398. <https://doi.org/10.1111/faam.12286>

López-Rodríguez, L. M. (2018). Non-profit organizations accountability: Compliance with governments, foundations, and corporate funders' requirements. *Journal of the Grant Professionals Association*, 16(1), 44-58.

Martínez-Mediano, C. (2016). Los modelos lógicos para la evaluación de programas educativos. *Série Estudos - Periódico do Programa de Pós-Graduação em Educação da UCDB*, 21(42), 41-63. [https://doi.org/10.20435/2318-1982-2016-v.21-n.42\(03\)](https://doi.org/10.20435/2318-1982-2016-v.21-n.42(03))

Moreno-Albarracín, A. L., Licerán-Gutierrez, A., Ortega-Rodríguez, C., Labella, Á., y Rodríguez, R. M. (2020). Measuring what is not seen—transparency and good governance nonprofit indicators to overcome the limitations of accounting models. *Sustainability*, 12(18), 7275. <http://dx.doi.org/10.3390/su12187275>

Moreno-Albarracín, A. L., Ortega-Rodríguez, C., Licerán-Gutiérrez, A., Labella, A., y Martínez, L. (2021). Transparency indicators to improve accountability for non-profit organizations: a Spanish case study. *Technological and Economic Development of Economy*, 27(3), 763–782. <https://doi-org.uprrp>

idm.oclc.org/10.3846/tede.2021.14821

- Morris, D. (2023). An examination of charity accountability: To whom, and how can we make it better? En R. Teele Langford (Ed.), *Governance and regulation of charities: International and comparative perspective* (pp. 17-41). Edward Elgar Publishing.
- Moura, L. F., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., Van Aken, E. M., Gouvea da Costa, S. E., Tavares Treintaa, F., y Almeida Prado Cestari, J. M. (2019). Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(8), 1373-1410. <https://doi-org.uprrp.idm.oclc.org/10.1108/IJPPM-06-2018-0236>
- Moura, L. F., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., Van Aken, E. M., Gouvea Da Costa, S. E., Tavares Treintaa, F., Almeida Prado Cestari, J. M., y Assumpção Silva, R. (2020). Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration. *Measuring Business Excellence*, 24(3), 377-399. <https://doi.org/10.1108/MBE-10-2019-0102>
- Nonprofit Hub. (s.f.). *Creating a Mission Statement: A Step-by-Step Exercise to Define a Mission that Matters*. <https://nonprofithub.org/creating-a-mission-statement-guide/>
- Poister, T. H. (2003). *Measuring performance in public and nonprofit organizations*. Jossey-Bass.
- Robson, C. (2017). *Small-scale evaluation: Principles and practice*. SAGE Publications.
- Roslan, N., Roshayani, A., y Mohd Pauzi, N. F. (2017). Accountability and governance reporting by non-profit organizations. *SHS Web of Conferences*, 36(41), 1-15. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20173600041>
- Servicios Leales de Puerto Rico. (2023). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 22 de septiembre de 2023, de <https://www.servicioslegales.org/quienes-somos-3/>
- Shafritz, J., Russell, E.W., Borick, C.P., y Hyde, A.C. (2017). *Introducing Public Administration* (9th ed.). Routledge.
- Teen Challenge de Puerto Rico. (2023). *Nosotros*. Recuperado el 22 de septiembre de 2023, de <https://teenchallengepr.org/nosotros/>
- The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. (2019). *Charities SORP (FRS 102)*, (2nd ed.). [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/870619/charities-sorp-frs102-2019a.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/870619/charities-sorp-frs102-2019a.pdf)
- Watts, D. (2010). *Dictionary of American government and politics*. Edinburgh University Press

## Acerca de la autora

### Luz Mairym López Rodríguez

Catedrática asociada en la Escuela Graduada de Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Posee un bachillerato en Finanzas y una maestría en Administración Pública, ambas de la UPRRP, así como un doctorado en Administración Pública con concentración en organizaciones sin fines de lucro (OSFL) de Walden University. Sus áreas de enseñanza e investigación incluyen el presupuesto, la rendición de cuentas, la evaluación de políticas públicas y programas, el gobierno local, así como la administración y recaudación de fondos en OSFL. Participa en organizaciones profesionales como la International Society for Third-Sector Research y la Midwest Political Science Association, en las cuales ha desarrollado investigaciones sobre el tercer sector y asuntos municipales.

Antes de integrarse a la academia en 2016, fungió como gerente de Oficinas del Instituto de Estadísticas de Puerto Rico, siendo parte integral del establecimiento de la política administrativa y operacional de esta agencia gubernamental de nueva creación. Las políticas implementadas durante sus funciones sentaron las bases para que no se registraran hallazgos en las auditorías realizadas por la Oficina del Contralor. Asimismo, ha brindado servicios de consultoría en la redacción de propuestas y el desarrollo organizacional para organizaciones del tercer sector

#### Cómo citar este artículo:

López-Rodríguez, L. M. (2025). Rendición de cuentas del tercer sector en Puerto Rico (2010-2021): Propuesta de un informe estandarizado. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (90), 1-24.

<https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n90.a418>

