

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/309794350>

Mirada colectiva a indicadores y estrategias exitosas: Guía de consulta para organizaciones sin fines de lucro que...

Technical Report · January 2014

DOI: 10.13140/RG.2.2.27541.12004

CITATION

1

READS

243

2 authors, including:



Myrna Rivas

University of Puerto Rico at Rio Piedras

12 PUBLICATIONS 1 CITATION

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Public Policy Analysis and Evaluation [View project](#)

MIRADA COLECTIVA

a indicadores y estrategias exitosas



Guía de consulta para organizaciones sin fines de lucro que trabajan temas de educación y desarrollo económico.

tabla de contenido

La excelencia con propósito	3
Un proceso innovador de intercambio de conocimiento	4
Abriendo la reflexión sobre indicadores y estrategias exitosas	5
Las fundaciones y la medición de resultados: retos y puentes hacia el futuro	6
Espacio de reflexión.....	9
Compartiendo indicadores y estrategias exitosas	10
Programas de horario escolar extendido y tutorías	11
Espacio de reflexión.....	13
Programas de educación en las artes	14
Espacio de reflexión.....	16
Programas de mentoría	17
Espacio de reflexión.....	19
Programas de educación alternativa	20
Espacio de reflexión.....	22
Programas de educación especial	23
Espacio de reflexión.....	26
Programas de desarrollo económico.....	27
Espacio de reflexión.....	30
Notas y referencias.....	31
Sobre la autora MYRNA RIVAS, PH.D.....	36

MIRADA COLECTIVA A INDICADORES Y ESTRATEGIAS EXITOSAS

Guía de consulta para organizaciones sin fines de lucro
que trabajan temas de educación y desarrollo económico

Por Myrna Rivas
©Fundación Banco Popular
Enero, 2014

la excelencia con propósito



“

Estamos comprometidos con la creación de nuevos espacios que permitan el intercambio de conocimiento en nuestro país y que abonen al diálogo responsable y respetuoso con las organizaciones sin fines de lucro.

”

Sr. Richard L. Carrión
Presidente
Fundación Banco Popular

En Fundación Banco Popular, trabajamos como socios de las organizaciones que apoyamos para que fortalezcan su capacidad organizacional, sus recursos, sus resultados, sus estrategias y sus servicios, que tanto valoramos. Confiamos que esta guía de consulta rápida *Mirada colectiva a indicadores y estrategias exitosas* se convierta en una herramienta útil para las organizaciones al momento de preparar sus propuestas para distintas fuentes de fondos o revisar el diseño de sus proyectos.

La Fundación Banco Popular busca mediante la publicación de documentos como este que su práctica y la de las organizaciones que apoya estén guiadas por estándares de excelencia para poder hacer realidad nuestra misión de que los niños y jóvenes de Puerto Rico reciban servicios educativos de alta calidad que los conviertan en ciudadanos responsables que puedan aportar al desarrollo social, cultural y económico de Puerto Rico; y que comunidades en desventaja logren el desarrollo integral y socioeconómico de todos sus integrantes.

un proceso innovador

de intercambio de conocimiento

“

A través de Fomentando Alianzas identificamos el interés de las organizaciones de reflexionar colectivamente sobre indicadores y estrategias exitosas y mejorar en la medición resultados. Reconocemos el valor de estos temas, por eso la Fundación se encuentra en un proceso de auto-análisis y viene fortaleciendo su propio sistema de evaluación.

”

Sra. Beatriz Polhamus
Directora Ejecutiva
Fundación Banco Popular



La Fundación Banco Popular reconoce la importancia del trabajo que realizan cada día muchas organizaciones sin fines de lucro con los niños, los jóvenes, las familias y las comunidades en Puerto Rico. Por eso, más allá de otorgar el donativo queremos seguir aumentando el potencial de acción de estas entidades y apoyar el desarrollo de su capacidad organizacional.

Nuestra iniciativa Fomentando las Alianzas, que lanzamos en octubre de 2012, busca crear mayores vínculos e intercambios entre los proyectos que apoyamos.

La Fundación solicitó a la Dra. Myrna Rivas y su equipo de trabajo que realizaran una extensa revisión de investigaciones, informes, evaluaciones, repositorios o archivos y bases de datos a nivel internacional, a través de la cual analizaron las características y los resultados de mejores prácticas dentro de varios de los temas que apoya nuestra Fundación (programas de horario escolar extendido, educación en las artes, mentoría, educación alternativa, educación especial y desarrollo económico). Un resumen de los hallazgos se presentó durante el Segundo Encuentro Fomentado las Alianzas, celebrado en junio pasado, y su discusión continuó a lo largo del mes de agosto cuando se reunieron las organizaciones en grupos por tipo de proyecto.

Conscientes de que este proceso de trabajo colectivo ha sido innovador y su producto valioso quisimos plasmarlo en este documento para el beneficio de todas las organizaciones sin fines de lucro.

abriendo la reflexión

sobre indicadores y estrategias exitosas

“

Mirada colectiva a indicadores y estrategias exitosas es una guía de consulta que tiene el objetivo de resumir de manera práctica y en un lenguaje sencillo las principales características y resultados positivos que utilizan proyectos exitosos dentro de las categorías de temas que apoya la Fundación. También presenta los indicadores de resultados y las estrategias que la Fundación Banco Popular tiene interés en promover entre las organizaciones a las que otorga donativos.

”

Dra. Myrna Rivas
Consultora
San Juan, Puerto Rico
enero de 2014

Los esfuerzos que viene impulsando la Fundación Banco Popular están en sintonía con las tendencias dentro de la filantropía a nivel internacional que apuntan a que las fundaciones deben ir más allá del donativo y profundizar en su vínculo con las entidades que apoyan. Se aconseja a las fundaciones expresar con claridad sus áreas de interés y los resultados que esperan alcanzar, a la vez que ponen el oído en tierra y escuchan de primera mano a las organizaciones sin fines de lucro hablar de los retos que enfrentan y de los logros que alcanzan sus participantes y comunidades.

Por su parte, los desafíos del momento histórico en que vivimos requieren que las organizaciones tomen decisiones y diseñen proyectos revisando de manera consciente y explícita la mejor evidencia disponible sobre lo que funciona y no funciona dentro de su tipo de proyecto.

Se busca que lejos de las modas, los requisitos o la perspectiva de expertos y científicos las organizaciones en Puerto Rico reflexionen, comprendan y desarrollen más curiosidad por los llamados proyectos exitosos, mejores prácticas, prácticas apropiadas, ejemplares, efectivas, modelos, con base científica, basadas en investigación o basadas en evidencia. No se pretende que copien lo que hacen otros, sino seguir aportando a su creatividad y excelencia.

Agradecemos la oportunidad que nos ha dado la Fundación de ser parte de esta iniciativa.

las fundaciones y la medición de resultados:

retos y puentes hacia el futuro

La literatura dentro del campo de la filantropía ha estado recomendando reiteradamente a las fundaciones que para aumentar su efectividad deben: asumir una presencia más proactiva en la sociedad por la complejidad de los problemas que buscan atender; poner sus redes en acción a beneficio de los temas que apoyan; e integrar a múltiples niveles la medición de resultados¹. El sector ha acogido más esta última sugerencia que las primeras. Y es que aunque las fundaciones (ya sean corporativas, comunitarias, etc.) están comprometidas con hacer del mundo un lugar mejor, guiadas por valores como la solidaridad y la generosidad, no es menos cierto que estas entidades deben mostrar resultados a sus propias Juntas de Directores y contribuyentes. Una parte esencial de sus resultados es la suma de los productos de los proyectos que apoyan. Cada donativo es una inversión.

¿Son efectivos los proyectos que apoyamos? ¿Están transformando las vidas de sus participantes y sus comunidades? ¿Utilizan las mejores estrategias posibles? ¿Documentan sus logros? ¿Estamos apoyando los mejores proyectos?

Diversas entidades que realizan estudios o proveen asistencia técnica a fundaciones advierten que el escenario de la medición de resultados está provocando ya debate en Estados Unidos². Las fundaciones y otras fuentes de fondos están requiriendo a sus solicitantes más informes, indicadores de resultados, instrumentos de recopilación de información y datos diferentes, según sus intereses y áreas de prioridad³.

¿Tienen capacidad las organizaciones sin fines de lucro para todas estas exigencias diferentes?

Se observa ya un enfrentamiento entre:

- cómo los donantes perciben lo que hacen las organizaciones (*no están midiendo o miden poco; damos el apoyo y no vemos todos los resultados que quisiéramos*); y
- lo que las organizaciones perciben de las exigencias de los donantes (*sí medimos, pero nos dicen que eso no es o que no es suficiente; se nos exigen resultados, pero no se nos da asistencia técnica ni fondos adicionales para evaluación; no se aclara qué dato es importante recopilar y cómo*).

Para salvar estas diferencias las fundaciones deben elaborar guías donde expongan su punto de vista; ofrecer más adiestramientos, asistencia técnica y recursos para aumentar la capacidad de las organizaciones; abrir la conversación con otras fundaciones para alinear la demanda de información; y dejar espacio para experiencias innovadoras y proyectos piloto que no disponen de resultados probados. En resumen, no olvidar su esencia filantrópica⁴.

Las organizaciones ante el modelo lógico y los indicadores: ¿Moda, requisito o instrumento útil?

Por su parte, se aconseja a las organizaciones sin fines de lucro que tengan clara su misión con independencia de las fuentes de fondos a las que soliciten donativos, para no sucumbir en una marea de requisitos y datos diversos. En lugar de tratar de adaptarse a cada donante deben tener claro para ellas mismas cómo aportan a la vida de sus participantes y comunidades: su teoría de cambio. Porque detrás de todos los proyectos (educativos,

sociales, comunitarios, de salud, etc.) hay una realidad que se quiere transformar, o sea, una teoría de cambio subyacente. Es en este contexto que surge la recomendación de que desarrollen un modelo lógico de su trabajo, una herramienta que nace de los campos de la planificación estratégica y la evaluación de programas.

El modelo lógico es una matriz, gráfica o diagrama que resume de forma esquemática y breve lo que se espera de una organización o programa: lo que se quiere lograr (metas, objetivos); los principios o supuestos teóricos que subyacen; cómo se espera alcanzarlo (método, estrategias, actividades, procesos); cómo se reflejará el cumplimiento de los objetivos y metas (selección de los indicadores iniciales, de proceso, intermedios y de resultados, recopilación de información, etc.); y cómo se reflejará la aportación positiva en los participantes (impacto, cambios y transformaciones).

Algunas fundaciones y agencias de gobierno ya están requiriendo a las entidades solicitantes de fondos que incluyan un modelo lógico. Este instrumento tiene un gran potencial porque ayuda a integrar de manera sencilla y global la esencia de un programa y lo que se espera alcanzar con el mismo. Sin embargo, si no surge de las organizaciones, si no se utiliza como una herramienta dinámica ni se revisa periódicamente corre el peligro de convertirse en un requisito más que se prepara para los donantes, sin conexión con la realidad organizacional⁵.

Un puente hacia la colaboración

El enfoque de medición de resultados y la búsqueda de la excelencia, máxima efectividad y eficiencia dentro de la filantropía llegó para quedarse. Las fundaciones deben comprender

que los problemas educativos, sociales y comunitarios son complejos y requieren cambios en múltiples factores y tiempo para madurar. Al igual que en otros sectores como el científico o el empresarial, los proyectos innovadores de las organizaciones sin fines de lucro requieren también revisión, paciencia y flexibilidad. Todavía se necesitan fortalecer los puentes de comunicación y colaboración con las organizaciones y otros sectores. También es indispensable promover nuevas políticas públicas y sensibilizar a la sociedad sobre los temas que se auspician.

¿Qué **estrategias exitosas** siguen las fundaciones que van a la vanguardia de la medición de resultados?

1. cuentan con una base de datos actualizada para el análisis de resultados (cuantitativos y cualitativos);
2. comparan los hallazgos de los diversos proyectos e identifican las estrategias más efectivas;
3. comparten el análisis de los resultados y de las estrategias más efectivas con las propias organizaciones y otros sectores (crean conocimiento);
4. promueven que las agendas de organizaciones diferentes que trabajan con un mismo tema se alineen hacia resultados comunes, ayudando a que reflexionen juntas sobre su teoría de cambio (qué hacen, por qué y qué se está tratando de alcanzar); y
5. centran sus donativos en las experiencias más exitosas en compañía de otros aliados.

¿Cómo está el escenario en Puerto Rico? Las fundaciones han creado diversos espacios de intercambio como la Red de Fundaciones o el *Puerto Rico Donors' Education Collaborative* a través de los cuales están alineando sus esfuerzos. También están destinando más fondos para el desarrollo de la capacidad organizacional de las organizaciones que apoyan.

Interés por los indicadores de resultados y las estrategias exitosas

La Fundación Banco Popular por medio de esta guía quiere promover la discusión de temas que considera de interés para las organizaciones sin fines de lucro que apoya, la medición de su propio desempeño como Fundación y la conversación con otros aliados.

- Por un lado, se busca que las organizaciones se apropien de la discusión sobre sus **indicadores de resultados o de impacto** (*outcomes*), o sea las medidas que seleccionan como criterios del éxito de sus participantes: *¿Qué cambio positivo queremos ver en el participante? ¿Estamos utilizando los criterios de medición más adecuados? ¿Los participantes alcanzan los resultados que prometemos?* El objetivo es que las

organizaciones escojan los indicadores de resultados más adecuados de acuerdo a sus objetivos, participantes, el diseño y tamaño de su proyecto, el presupuesto, las fuentes de fondos y el tiempo disponible⁶. [El formato actual de propuesta de la Fundación Banco Popular da espacio para que se propongan tres indicadores principales.

- Por otro lado, se busca que las organizaciones reflexionen sobre **los métodos y estrategias** que utilizan en sus proyectos: *¿Está alineado lo que hacemos con los cambios que queremos lograr en los participantes? ¿Estamos integrando elementos que nos garantizan los mejores resultados? ¿Estamos al día de lo que funciona mejor en nuestro tipo de proyecto?*

espacio de reflexión

¿QUÉ HACE A SU ORGANIZACIÓN ÚNICA Y DIFERENTE A OTRAS?

¿POR QUÉ SON BUENOS?

¿Con cuál de estos testimonios te identificas más?

*Estas respuestas representan dos paradigmas o visiones organizacionales**

ORGANIZACIÓN 1

“Hacemos muchas cosas, no descansamos. Amamos nuestro proyecto. Llevamos tiempo haciendo esto con amor y pasión, todo el mundo lo sabe. Nuestro equipo tiene mucho compromiso y muy buenas intenciones, dan el todo por el todo. Los participantes están bien contentos y vemos los cambios. A la verdad que no tenemos tiempo para recopilar datos, documentar o revisar qué otros están haciendo, pero sabemos que somos los mejores.”

ORGANIZACIÓN 2

“Nuestro proyecto aporta de manera clara y directa en la vida de nuestros participantes en esto, en esto y en esto (incluso después de varios años). Nuestro equipo está bien capacitado y trata con respeto a todo el mundo. Utilizamos indicadores, estrategias y actividades bien pensadas, además nos mantenemos al día sobre qué hacen otros proyectos exitosos como nosotros. Contamos con distintos datos que prueban los logros que van alcanzando nuestros participantes, y si vemos que algo no marcha bien lo revisamos y lo mejoramos”.

ORGANIZACIÓN 3: ELABORA TU PROPIA RESPUESTA

*Resumen de dos testimonios recopilados por la Dra. Myrna Rivas en visitas a organizaciones sin fines de lucro en Puerto Rico.

compartiendo
indicadores y
estrategias exitosas

programas de horario escolar extendido y tutorías

La Fundación Banco Popular apoya la educación y la supervisión de los niños y jóvenes en Puerto Rico fuera del horario escolar. Las estadísticas de agencias de seguridad y de protección a los menores en Estados Unidos apuntan que el horario de mayor vulnerabilidad de los menores y de más crímenes juveniles es de 3:00 pm a 6:00 pm.⁷ Los programas apoyados por la Fundación buscan incidir en áreas académicas como lograr que los estudiantes obtengan mejores notas y pasen de grado, pero también intentan que los niños y jóvenes mejoren su actitud hacia la escuela, disminuyan sus problemas de conducta y fortalezcan su autoestima. Cerca de un 20% de los donativos que otorga la Fundación Banco Popular anualmente se dirigen a programas de horario escolar extendido y tutorías.

La revisión de evaluaciones y estudios sobre prácticas basadas en evidencia reflejó que los programas de horario escolar extendido y tutorías que han sido más **exitosos** comparten características como las siguientes:

- establecen con claridad el trabajo que quieren lograr con los participantes (paso a paso)
- utilizan estrategias de aprendizaje activo
- integran de forma explícita el desarrollo de determinadas destrezas o habilidades⁸.

Los programas de horario escolar extendido y tutorías bien implementados y exitosos pueden lograr **cambios positivos** y probados en los niños y jóvenes sobre varios de los siguientes **indicadores de resultados**:

- las notas escolares (mejoran su desempeño académico)
- completan el grado (son promovidos exitosamente)



- las conductas sociales positivas
- el refuerzo de la autoestima y la auto-percepción
- el desarrollo de destrezas de lectura, escritura, comprensión de lectura, redacción o expresión oral
- el desarrollo de destrezas en materias específicas (español, inglés, matemáticas, ciencias, estudios sociales, etc.)
- el desarrollo de destrezas deportivas, artísticas o tecnológicas
- los resultados en pruebas estandarizadas
- el sentido de pertenencia hacia la escuela
- la asistencia a la escuela

La Fundación Banco Popular busca apoyar programas de horario escolar extendido y tutorías que integren **estrategias exitosas** como las siguientes:

1. Tienen una visión clara de lo que se quiere lograr con el participante.

2. Cuentan con personal bien capacitado (al menos anualmente) y con una buena supervisión y dirección con liderazgo; que además:
 - conoce el trabajo que debe realizar (paso a paso);
 - tiene altas expectativas de su trabajo y de los participantes; y
 - sirve de modelo de comportamiento respetuoso y asertivo para los participantes.
3. Logran una participación de estudiantes frecuente y sostenida en el tiempo, por eso dan seguimiento rápido y sistemático a las ausencias de los participantes.
4. Proveen a los participantes una rutina clara y estructurada dentro de un ambiente seguro. Además proveen algún tiempo para el descanso e intercambio libre.
5. Organizan a los participantes en grupos pequeños o medianos adaptados a la edad y a sus necesidades académicas y socio-emocionales.
6. Cuentan con espacio, equipo y materiales adecuados (luz, ventilación, mesas, sillas, computadoras, etc.).
7. Brindan experiencias de aprendizaje activo diversas (por ejemplo: lectura, escritura, discusión, elaboración de repasos, resolución de problemas, trabajo individual y en equipo, análisis, búsquedas de información, uso de tecnología, integración de las artes, etc.)
8. Exponen a los participantes a nuevos retos, personas e ideas (por ejemplo: realizan excursiones, día de juegos, actividades especiales, artísticas, deportivas, reciben invitados, asisten a ferias de salud o agrícolas, etc. en algún momento del semestre o del año).
9. Mantienen buenos vínculos con la familia, la escuela y la comunidad. El personal del programa visita la escuela, a los maestros y se vela por la asistencia del estudiante a la escuela.
10. Conocen el trabajo de otras entidades de la comunidad con las cuales establecen colaboraciones y alianzas diversas que pueden ir desde visitas organizadas a lugares de interés hasta referidos para servicios.
11. Están accesibles a la población que atienden o proveen transportación.
12. Recopilan datos de cada participante (al inicio, de progreso y al final), los analizan y hacen ajustes de manera sistemática. Por ejemplo: llevan un registro de las notas, el progreso académico, la conducta, el desarrollo de destrezas y otros posibles resultados.
13. Realizan evaluaciones de sus programas y de su organización. Hacen uso de la información para la planificación y la toma de decisiones.
14. Cuentan con una buena base organizacional y de sustentabilidad.

Vínculo del programa con los padres o personas encargadas

- a. Reúnen a los padres y encargados para explicarles las características del servicio, lo que se quiere lograr con el niño o joven y la importancia de un trabajo en colaboración.
- b. Van comunicando el progreso del niño o joven con frecuencia (¡no sólo quejas!), por ejemplo: hablan a la salida, envían mensajes de texto, hacen actividades de logros, etc.
- c. Piden opinión del servicio e ideas para mejorarlo.
- d. Si observan algún cambio abrupto en las notas o conducta del participante visitan el hogar y refieren a las agencias pertinentes, de ser necesario.
- e. Solicitan la cooperación de algún padre/madre/abuelo voluntario para dar apoyo al proyecto.

espacio de reflexión

Si su organización ofrece servicios de horario escolar extendido y tutorías,

¿Considera que sus participantes logran cambios positivos en varios de estos indicadores de resultados? ¿Los están documentando? ¿Su programa propone otros indicadores? ¿Cuáles?

¿Con cuáles de estas estrategias cuenta su organización o programa?

¿Cuáles podrían fortalecerse?

programas de educación en las artes



La Fundación Banco Popular reconoce el poder de las artes como vía para reforzar la creatividad y la cultura de los niños y jóvenes en Puerto Rico por eso ha apoyado desde sus inicios proyectos que promueven las artes visuales, la música y el baile, entre otras manifestaciones artísticas...

Aunque el principal objetivo de estos programas es que los niños y jóvenes se familiaricen y conozcan las artes por el valor que tienen en sí mismas, ha habido un importante avance en las investigaciones y evaluaciones que constatan que estos programas están aportando a múltiples aspectos de la vida de los niños. A lo largo de la última década, entidades públicas o privadas como The College Board, Art Education Partnership, los Departamentos de Educación y Justicia Federal, entre otras, han creado comisiones especiales de trabajo para promover las artes dentro del currículo reconociendo el impacto en el éxito escolar y sus interacciones sociales ya que se facilita la relación con personas de diversas edades, habilidades y trasfondos familiares. También se ha desarrollado una línea de publicaciones para divulgar de forma sencilla los hallazgos de estudios científicos al público en general, como por ejemplo estudios que correlacionan la formación musical con el desempeño académico en las matemáticas⁹.

Los programas de arte **exitosos** cuentan con una estructura y rutina clara de trabajo y recursos especializados en sus áreas, capacitadas para la interacción efectiva con personas de diversas edades.

Los programas de educación en las artes bien implementados y exitosos pueden lograr **cambios positivos** y probados en los niños y jóvenes sobre varios de los siguientes **indicadores de resultados**:

- el desarrollo de una destreza artística (o más de una destreza)
- el desarrollo del lenguaje, expresión verbal y no verbal, vocabulario y otras destrezas de comunicación
- el desarrollo de destrezas cognitivas (percepción, imaginación, pensamiento crítico, motivación a aprender, memoria, resolución de problemas, análisis y síntesis de información, toma de decisiones y terminación de tareas)
- las conductas sociales positivas
- la calidad de las interacciones sociales con pares y adultos
- la capacidad de trabajo en equipo con pares y adultos
- el refuerzo de la autoestima y la auto-percepción

- el sentido de pertenencia hacia un grupo positivo
- el desarrollo de liderazgo
- las notas escolares (mejoran su desempeño académico)

La Fundación Banco Popular busca apoyar programas de educación en las artes que integren **estrategias exitosas** como las siguientes:

1. Tienen una visión clara de lo que se quiere lograr con el participante.
2. Cuentan con personal capacitado, que domina su especialidad, sabe trabajar con niños y jóvenes y deja espacio para la creatividad de éstos. Además trabajan con una buena supervisión y dirección con liderazgo.
3. Dan seguimiento a la asistencia de los participantes.
4. Velan que todos los participantes, a su propio ritmo, se involucren física y mentalmente en las actividades [hands-on, minds-on].
5. Tienen una estructura o rutina clara de trabajo. También proveen algún tiempo para el descanso e intercambio libre.
6. Valoran el proceso artístico, además dan seguimiento a los temas o materiales nuevos para profundizar las experiencias.
7. Cuentan con espacio, equipo y materiales adecuados (luz, ventilación, mesas, sillas, etc.).
8. Mantienen buenos vínculos con la familia y la comunidad (por ejemplo: mediante actividades de logros, excursiones, invitados especiales, intercambios, referidos, etc.). Les explican a los padres o encargados las características del servicio, lo que se quiere lograr con el niño o joven y la importancia de un trabajo en colaboración, además van comunicando el progreso del participante.
9. Conocen el trabajo de otras entidades de la comunidad con las cuales establecen colaboraciones y alianzas diversas.
10. Si observan algún cambio abrupto en la conducta de un participante refieren a las agencias pertinentes, de ser necesario.
11. Documentan y evalúan el progreso de cada participante (con respecto a cómo él/ella inició) en diversos momentos.
12. Realizan evaluaciones de sus programas y de su organización. Hacen uso de la información para la planificación y la toma de decisiones.
13. Cuentan con una buena base organizacional y de sustentabilidad.



espacio de reflexión

Si su organización ofrece servicios de educación en las artes, ¿considera que sus participantes logran cambios positivos en varios de estos indicadores de resultados? ¿Los están documentando? ¿Su programa propone otros indicadores? ¿Cuáles?

¿Con cuáles de estas estrategias cuenta su organización o programa?
¿Cuáles podrían fortalecerse?

programas de mentoría

La Fundación Banco Popular ha apoyado programas de mentoría reconociendo la importancia de diversificar y fortalecer los vínculos positivos entre los niños y jóvenes con adultos, en especial procedentes de comunidades de alto riesgo.

Estas experiencias buscan proveerles un modelaje que les ayude a trazar expectativas altas en su escuela, en su comunidad y en su futuro. Aunque todavía son contadas las experiencias de este tipo que se desarrollan en Puerto Rico, la Fundación ha estado a la vanguardia apoyando estas iniciativas en un país donde más de un 50% de los menores se crían en hogares monoparentales¹⁰.

Aunque se reconoce su relevancia, la revisión de literatura reflejó que no existe consenso sobre el impacto a medio y largo plazo de los programas de mentoría. Varias de las principales organizaciones que promueven la mentoría en Estados Unidos como Mentor/National Mentoring Partnership y Big Brother Big Sister o fundaciones como la Bill y Melinda Gates, entre otras, han comenzado a apoyar el desarrollo de estudios longitudinales, evaluaciones, encuestas y observatorios que permitirán medir con mayor exactitud las repercusiones en los niños y jóvenes. Algunos de estos estudios buscan incluso medir el impacto sobre indicadores más macro-sociales como el índice de graduación, la delincuencia juvenil y la preparación para los estudios post-secundarios y el trabajo. El análisis de las mejores prácticas ya sugiere que son **más efectivos** aquellos programas de mentoría con base en la comunidad, que tienen una duración mayor de un año y los

que son más meticulosos en el proceso de selección y formación de sus mentores¹¹.

Los programas de mentoría bien implementados y exitosos pueden lograr **cambios positivos** y probados en los niños y jóvenes sobre varios de los siguientes **indicadores de resultados**:

- la relación significativa con adultos
- el refuerzo de la autoestima
- el sentido de pertenencia hacia la escuela
- las notas escolares (mejoran su desempeño académico)
- la calidad de las interacciones sociales con sus pares
- la confianza en los padres
- las conductas sociales positivas
- la definición de metas futuras (en especial, las expectativas educativas)
- la prevención en el uso de sustancias controladas, así como prevención de conductas violentas y conductas de alto riesgo

La Fundación Banco Popular busca apoyar programas de mentoría que integren **estrategias exitosas** como las siguientes:

1. Tienen una visión clara de lo que se quiere lograr con el participante y buscan incidir en diversos ámbitos de su vida: lo académico, las destrezas sociales, las relaciones con sus padres, familiares, pares, etc.

2. Orientan a las partes (participante-mentor) sobre los objetivos del programa y aclaran las expectativas de la relación (frecuencia, tipo de contacto, etc.).
3. Cuidan el proceso de reclutamiento, pareo, capacitación, apoyo y supervisión de sus mentores. Además les orientan sobre el perfil del niño o joven con el que compartirán.
4. Tienen una estructura clara de actividades que se desarrollan entre el mentor y el participante.
5. Duran al menos doce meses y promueven varios contactos mensuales entre las partes, incluso durante períodos de vacaciones.
6. Promueven la interacción y comunicación entre los mentores.
7. Están abiertos a incorporar innovaciones para promover y facilitar la relación mentor-participante y entre mentores (uso de redes sociales, mensajes de texto, reuniones grupales, etc.).
8. Mantienen buenos vínculos con la familia y la comunidad. Les explican a los padres o personas encargadas las características del servicio y lo que se quiere lograr con la relación entre el mentor y el participante.
9. Conocen el trabajo de otras entidades de la comunidad con las cuales establecen colaboraciones y alianzas diversas.
10. Si observan algún cambio abrupto en la conducta de un participante visitan el hogar o refieren a las agencias pertinentes, de ser necesario.
11. Monitorean de cerca el progreso de la relación mentor-participante. Recopilan datos de cada participante (al inicio, de progreso y al final), los analizan y evalúan el progreso.
12. Realizan evaluaciones de sus programas y de su organización. Hacen uso de la información para la planificación y la toma de decisiones.
13. Cuentan con una buena base organizacional y de sustentabilidad.



espacio de reflexión

Si su organización ofrece servicios de mentoría, ¿considera que sus participantes logran cambios positivos en varios de estos indicadores de resultados? ¿Los están documentando? ¿Su programa propone otros indicadores? ¿Cuáles?

¿Con cuáles de estas estrategias cuenta su organización o programa? ¿Cuáles podrían fortalecerse?

programas de educación alternativa



Cerca del 15% de los donativos que otorga la Fundación Banco Popular cada año se dirigen a programas de educación alternativa dirigidos a la población de jóvenes que han abandonado la escuela antes de graduarse de cuarto año (los llamados desertores escolares). La Fundación ha sido pionera en dar apoyo a programas comunitarios que brindan servicios educativos no tradicionales a estos jóvenes, especialmente procedentes de familias y comunidades pobres, consciente de que el abandono escolar está asociado en la vida adulta con indicadores como un mayor índice de desempleo, menos ingresos y pobreza. Afortunadamente las estadísticas más recientes en Estados Unidos arrojan datos positivos que confirman una disminución en la tasa de abandono escolar y un aumento en los jóvenes que completan la escuela superior por graduación o por exámenes de equivalencia. En Puerto Rico parece estarse registrando una tendencia similar, según los datos que provee la Oficina del Censo (American Community Survey)¹².

En la revisión de estudios a nivel internacional y el análisis de bases de datos como la del National Dropout Prevention Center se observó que el concepto educación alternativa abarca a una amplísima tipología de programas públicos y privados. De hecho, la evidencia sobre los resultados de

estos servicios es todavía escasa. Los datos disponibles sugieren que los programas **más exitosos** son los que inciden en múltiples aspectos de la vida del joven:

- su aprovechamiento académico
- su desarrollo cognitivo social y emocional
- su salud
- seguridad
- su autosuficiencia¹³.

Los programas de educación alternativa bien implementados y exitosos pueden lograr **cambios positivos** en los jóvenes sobre varios de los siguientes **indicadores de resultados**:

- completan créditos, exámenes de equivalencia o grados (son promovidos exitosamente)
- la graduación de la escuela superior
- el desarrollo de destrezas en materias específicas (español, inglés, matemáticas, ciencias, estudios sociales, etc.)
- el desarrollo de destrezas de lectura, escritura, comprensión de lectura, redacción o expresión oral

Logros colectivos desde Puerto Rico

En 2006 comenzó a gestarse una colaboración entre organizaciones sin fines de lucro de base comunitaria que ofrecen educación alternativa en Puerto Rico, que culminó en la incorporación de la Alianza para la Educación Alternativa (AEA) en 2009 en la que participan cinco organizaciones. Cabe destacar que este grupo, junto con el apoyo de otros sectores, logró la firma de la Ley 213 de 26 de agosto de 2012, Ley Habilitadora para el Desarrollo de la Educación Alternativa de Puerto Rico. Aunque parten de una diversidad de modelos y servicios, están comenzando a diseñar un modelo lógico único y una base de datos en común. La Fundación Banco Popular ha apoyado activamente a la AEA, así como a otras organizaciones comunitarias que ofrecen estos servicios y que no forman parte de esta Alianza.

- el desarrollo de destrezas deportivas, artísticas, tecnológicas o vocacionales
- el sentido de pertenencia hacia la escuela o centro educativo (donde reciben los servicios)
- la calidad de las interacciones sociales con pares y adultos
- las conductas sociales positivas
- el refuerzo de la autoestima y la autoconfianza
- la definición de intereses vocacionales y de metas futuras (hacia la educación post-secundaria o al mundo laboral)

La Fundación Banco Popular busca apoyar programas de educación alternativa que integren **estrategias exitosas** como las siguientes:

1. Tienen una visión clara de lo que se quiere lograr con cada joven participante.
2. Cuentan con maestros y personal de apoyo bien capacitados (al menos anualmente) y con una buena supervisión y dirección con liderazgo; que además:
 - conocen el trabajo que debe realizar;
 - tienen altas expectativas de su trabajo y de los jóvenes; y
 - establecen una relación de respeto y de confianza con el joven, a la vez que sirven de modelo de comportamiento respetuoso y asertivo para los participantes.
3. Están adaptados a las necesidades académicas, socio-emocionales y sociales de cada joven. Además cuentan con servicios de apoyo (como trabajadores sociales, psicólogos, consejeros, de prevención, etc.) o con las alianzas necesarias para referir de manera efectiva hacia otras entidades.
4. Logran una participación de los jóvenes frecuente y sostenida en el tiempo, por eso dan seguimiento rápido y sistemático a las ausencias de los participantes.
5. Cuentan con un horario de servicio, espacio, equipos y materiales adecuados.
6. Cuentan con una planificación curricular y de servicios para cada joven que ofrece experiencias de aprendizaje activo diversas (por ejemplo: lectura, escritura, discusión, análisis crítico, resolución de problemas, trabajo individual y en equipo, búsquedas de información, experiencias vocacionales, uso de tecnología, integración de las artes, etc.).
7. Exponen a los participantes a nuevos retos, personas e ideas (por ejemplo: realizan excursiones, actividades artísticas, deportivas, reciben invitados, asisten a ferias de salud o agrícolas, etc. en algún momento del semestre o del año).
8. Proveen apoyo a los jóvenes en la definición de sus intereses vocacionales; y los orientan sobre el proceso de transición a los estudios post-secundarios o el mundo laboral.
9. Dan seguimiento a sus egresados por al menos un año.
10. Mantienen buenos vínculos con la familia (si son recursos positivos para el joven) y la comunidad. Les explican a los padres o encargados las características del servicio, lo que se quiere lograr con el joven y la importancia de un trabajo en colaboración, además van comunicando el progreso del participante.
11. Conocen el trabajo de otras entidades de la comunidad con las cuales establecen colaboraciones diversas.
12. Recopilan datos del progreso académico, conductas, desarrollo socio-emocional y de destrezas de cada joven (plan de avalúo: línea base inicial, de progreso y resultados), los analizan y hacen ajustes de manera sistemática.
13. Realizan evaluaciones de sus programas y de su organización. Hacen uso de la información para la planificación y la toma de decisiones.
14. Cuentan con una buena base organizacional y de sustentabilidad.

espacio de reflexión

Si su organización ofrece servicios de educación alternativa, ¿considera que sus participantes logran cambios positivos en varios de estos indicadores de resultados? ¿Los están documentando? ¿Su programa propone otros indicadores? ¿Cuáles?

¿Con cuáles de estas estrategias cuenta su organización o programa?
¿Cuáles podrían fortalecerse?

programas de educación especial

La educación especial ha estado entre las principales áreas de interés de la Fundación Banco Popular.

Los proyectos que se apoyan sirven a una población muy diversa en edades, condiciones o discapacidades, grados de severidad y áreas geográficas en Puerto Rico. Estos se desarrollan desde organizaciones sin fines de lucro que comparten el compromiso de desarrollar al máximo las posibilidades y las expectativas de sus participantes desde una perspectiva de igualdad y respeto. En las pasadas décadas, las estadísticas muestran una tendencia positiva en el número de jóvenes con discapacidades o impedimentos que se están graduando de escuela superior y que entran a estudios postsecundarios, pero todavía continua siendo una población de alto riesgo de abandono escolar, en especial los jóvenes con múltiples impedimentos, trastornos mentales, retraso mental o autismo y tampoco se observan avances en el acceso al empleo de las personas con discapacidades¹⁴.

La revisión de literatura sobre las mejores prácticas en educación especial reflejó múltiples líneas de trabajo donde se destacan los servicios de intervención temprana (para la población de 0 a 36 meses)¹⁵. Otras áreas son la transición postsecundaria, las intervenciones con estudiantes con determinadas condiciones (autismo, déficit de atención, con sordera, etc.), la integración o inclusión dentro del ambiente educativo de estudiantes



con y sin discapacidades y el impacto de la asistencia tecnológica¹⁶. El análisis sugiere que los programas más exitosos tienen como principales **características** que:

- inciden en múltiples aspectos de la vida del estudiante su desarrollo cognitivo, motor-físico, socio-emocional, de lenguaje, de adaptación al entorno, etc.
- cuentan con un equipo de trabajo transdisciplinario con una alta expectativa de los estudiantes con discapacidades
- están adaptados a las etapas del desarrollo del niño o joven y le preparan para las transiciones
- integran a la familia y a la comunidad como recursos activos de apoyo¹⁷.

Los programas de educación especial bien implementados y exitosos pueden lograr

Los estudios longitudinales han establecido una correlación entre los resultados académicos de los estudiantes con discapacidades y el sentido de pertenencia de éstos a su escuela o su comunidad. Estos trabajos concluyen que es muy favorable la participación de los estudiantes con discapacidades en actividades extracurriculares como clubes deportivos, recreativos, de arte, tutorías, de lectura, etc. junto a otros niños y jóvenes con y sin discapacidades.

cambios positivos y probados en los niños y jóvenes con discapacidades sobre varios de los siguientes **indicadores de resultados**:

- la calidad de las interacciones sociales que establecen con sus pares, padres y otros adultos
- el desarrollo del lenguaje, expresión verbal y no verbal, vocabulario y otras destrezas de comunicación
- el desarrollo de destrezas cognitivas (pensamiento, percepción, asociación, memoria, imaginación, resolución de problemas, terminación de tareas, etc.)
- el desarrollo de destrezas físicas, motoras y de atención a las necesidades personales (higiene, vestirse, comer, seguir reglas de seguridad, etc.)
- el desarrollo de destrezas de vida independiente (como cuidado del hogar, preparación de alimentos, vida en comunidad, transportación, consumo, finanzas, etc.)
- el desarrollo de destrezas de lectura, comprensión de lectura, escritura, redacción y matemáticas
- el desarrollo de destrezas deportivas, artísticas, tecnológicas o vocacionales
- completan el grado (son promovidos exitosamente)
- la graduación de la escuela superior
- las conductas sociales positivas
- el sentido de pertenencia hacia un grupo positivo, su escuela o su comunidad
- el refuerzo de la autoestima y la auto-confianza
- el desarrollo de liderazgo
- la definición de intereses vocacionales y de metas futuras (hacia la educación

post-secundaria o al mundo laboral)

- la preparación para el empleo
- la participación activa y el apoyo de los padres (o personas encargadas) en el proceso de desarrollo y aprendizaje; también aumentan las expectativas de éstos sobre el estudiante

Los hallazgos de los programas de **intervención temprana** para infantes con deficiencias en el desarrollo u otros impedimentos (de 0 a 36 meses), arrojaron resultados sumamente positivos. Estos servicios se proveen en el momento de mayor plasticidad de los circuitos neuronales del cerebro del niño y ayudan a que la adquisición posterior de nuevas destrezas sea más rápida, disminuyen la cantidad de servicios especializados que necesitan los niños al llegar a Kinder y reducen significativamente el impacto de algunas condiciones (por ejemplo sordera y autismo), entre otros resultados¹⁸.

La Fundación Banco Popular busca apoyar programas de educación especial que integren **estrategias exitosas** como las siguientes:

1. Establecen metas, objetivos y expectativas altas de lo que quieren lograr con cada uno de los niños o jóvenes con discapacidades a los que sirven.
2. Identifican las fortalezas y necesidades de cada participante; y diseñan los servicios adaptados a su etapa del desarrollo, condición, necesidades de salud, físicas, socio-emocionales y académicas (plan individualizado).
3. Cuentan con maestros y personal de apoyo bien capacitados (al menos anualmente) y con una buena supervisión y dirección con liderazgo; que además se comunican bien entre ellos y saben trabajar en equipo.
4. Desglosan paso a paso qué harán con los participantes (análisis de tareas); cuentan con una rutina clara y estructurada; y dan seguimiento a los temas nuevos para profundizar experiencias.
5. Brindan experiencias de aprendizaje diversas: sensoriales, perceptuales,

conductuales, manipulativas, secuencias didácticas, dramatizaciones, dibujos, asociaciones, textos, movimientos, trabajo en equipo e individual, videos, etc. Trabajan en grupos pequeños o medianos.

6. Exponen a los participantes a nuevos retos, personas e ideas (por ejemplo: realizan excursiones, día de juegos, actividades especiales, artísticas, deportivas, reciben invitados, asisten a ferias de salud o agrícolas, etc. en algún momento del semestre o del año).
7. Integran activamente a la familia (padres, personas encargadas y hasta hermanos) al proceso; les piden apoyo para refuerzos en el hogar; comunican progresos y retos; y les piden su opinión sobre los servicios.
8. Conocen el trabajo que realizan otras entidades de la comunidad con las cuales establecen colaboraciones y las alianzas necesarias para referir de manera efectiva. Facilitan que los padres estén informados de los servicios de terapia -física, ocupacional, del habla y lenguaje, psicológica-, consejería en rehabilitación y otros servicios de apoyo a los que tienen derecho.
9. Conectan al participante con equipo y asistencia tecnológica.
10. Proveen los acomodos, las modificaciones y las adaptaciones académicas necesarias.
11. Dan apoyo especial a las transiciones; las inician con tiempo suficiente y planifican adiestramientos periódicamente.
12. Dan apoyo para la vida independiente (cuidado personal y del hogar, uso del dinero, preparación de alimentos, nutrición, medicamentos, pasatiempos, seguridad, vida en comunidad, participación voluntaria, etc.)
13. Realizan prácticas en diversos lugares reales de empleo como parte de la transición a la vida laboral.
14. Promueven el voluntariado y solicitan la cooperación de algún padre/madre/abuelo voluntario para dar apoyo en los servicios.
15. Cuentan con espacio, equipo y materiales adecuados (luz, ventilación, mesas, sillas, computadoras, etc.).
16. Dan seguimiento a sus egresados por al menos un año.
17. Monitorean constantemente al participante; evalúan su progreso con respecto a cómo él/ella inició; y utilizan sistemas de avalúo alternos y rúbricas de progreso (plan de avalúo: línea base inicial, de progreso y resultados). Recopilan datos del progreso académico, conductas, desarrollo socio-emocional y de destrezas de cada estudiante, los analizan y hacen ajustes de manera sistemática.
18. Realizan evaluaciones de sus programas y de su organización. Hacen uso de la información para la planificación y la toma de decisiones.
19. Cuentan con una buena base organizacional y de sustentabilidad.



espacio de reflexión

Si su organización ofrece servicios de educación especial, ¿considera que sus participantes logran cambios positivos en varios de estos indicadores de resultados? ¿Los están documentando? ¿Su programa propone otros indicadores? ¿Cuáles?

**¿Con cuáles de estas estrategias cuenta su organización o programa?
¿Cuáles podrían fortalecerse?**

programas de desarrollo económico

Cada vez más fundaciones en todo el mundo están apoyando proyectos que atienden la pobreza, la desigualdad y vulnerabilidad de las comunidades y las familias, en especial a raíz de la reciente crisis económica¹⁹.

En la actualidad, el 20% de los donativos de la Fundación Banco Popular están destinados a promover experiencias de desarrollo económico en Puerto Rico desde organizaciones sin fines de lucro, conscientes de que una parte de su misión es que comunidades en desventaja logren el desarrollo integral y socioeconómico de todos sus integrantes. Dentro de la categoría de desarrollo económico se apoyan principalmente proyectos de capacitación empresarial y empleo, pero también de autogestión comunitaria e individual.

La revisión de literatura sobre programas de desarrollo económico exitosos a nivel internacional reflejó que han cobrado más fuerza conceptos como: desarrollo de empresas sociales, empresarismo social, empresas innovadoras en la comunidad, emprendimiento social, inversión social, empresariado social, innovación social, incubadoras de microempresas, incubadoras de negocios e incubadoras de innovación social, entre otros²⁰. Los resultados de las iniciativas de desarrollo económico han sido mixtos en los pasados años ya que han sido impactados por la crisis económica²¹. Los principales obstáculos han sido el acceso a capital y los niveles de morosidad que han confrontado programas que facilitan préstamos a iniciativas de autoempleo, microempresas y empresas en general.

En Puerto Rico urge promover experiencias diversas de desarrollo económico, empresarial y empleo. Cabe recordar que la tasa de participación laboral es de sólo 41% (32% en mujeres y 40% en jóvenes de 20 a 24 años) mientras que en los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es en promedio 73%. También en la Isla ha ido en aumento la población cuyos ingresos proceden de transferencias de gobierno: en 2006 el 29% de los ingresos de la población eran de transferencias de gobierno y actualmente representan el 38%²².

A pesar de la amplia diversidad dentro del desarrollo económico, algunas de las **características** comunes de programas exitosos dirigidos a promover la creación de empresas, auto-empleo y empleo en comunidades pobres son las siguientes:

- la calidad de la capacitación que ofrecen
- el alto conocimiento de la población a la que sirven de las necesidades del mercado empresarial y laboral
- cuentan con redes empresariales y laborales efectivas (networking) que viabilizan el acceso a capital, mercados y otros recursos
- ofrecen acompañamiento, mentoría o asistencia técnica con recursos con experiencia real y directa²³
- impulsan el desarrollo de empresas o empleos en áreas diversas como: tecnología y energía verde, cultivos y comida saludable, mercados de productos locales (buy local), protección de la tierra, revitalización de espacios urbanos, investigación y desarrollo (R&D) y negocios en el área de turismo local, entre otros.

Los programas de desarrollo económico bien implementados y exitosos pueden lograr **cambios positivos** y probados en las personas y comunidades de ingresos bajos sobre varios de los siguientes **indicadores de resultados**:

- se adquiere información técnica y asesoría sobre requisitos, certificaciones, financiamiento y aspectos de la producción para el desarrollo de una empresa o proyecto de autoempleo
- el desarrollo de destrezas de administración, de finanzas, organizacionales, de planificación y mercadeo (empresa o autoempleo)
- el desarrollo de destrezas vocacionales y de preparación para el empleo
- el desarrollo de destrezas de liderazgo
- el refuerzo de la autoestima y la autoconfianza
- más contactos, colaboraciones, alianzas y participación en redes (desarrollo de capital social)
- el desarrollo de destrezas de uso de tecnología
- se pone en marcha una nueva empresa o se fortalece una empresa existente
- se pone en marcha una nueva iniciativa de autoempleo o se fortalece una existente
- se adquiere y mantiene un empleo estable
- se allegan, aumentan y sostienen fondos e ingresos para empresas (desarrollo de capital financiero)
- se aumenta el número de empleados o se les brinda capacitación (desarrollo de capital humano)
- se aumenta o mejora el espacio disponible para la empresa o iniciativa de autoempleo (desarrollo de capital físico)
- mejora la calidad y seguridad del entorno comunitario; y se conservan y expanden los recursos naturales de la comunidad (desarrollo de capital ambiental)

La Fundación Banco Popular busca apoyar programas de desarrollo económico que integren **estrategias exitosas** como las siguientes:

1. Tienen una visión clara de lo que quieren lograr con cada participante. Establecen metas que permitan a las personas vivir con dignidad y mejorar su calidad de vida.
2. Tienen un personal bien capacitado con experiencia real y directa en el desarrollo de empresas o en los empleos que se promueven; que conoce paso a paso el trabajo que debe realizar y tiene altas expectativas de los participantes; y cuentan con una buena supervisión y dirección con liderazgo.
3. Buscan formar a empresarios y empleados: motivados, con compromiso y persistentes; creativos e innovadores; que afronten y manejen los retos con madurez; que tomen decisiones responsables; colaborativos y que busquen alianzas efectivas; líderes responsables y disciplinados; con capacidad de trabajar en equipo; que conocen y utilizan datos e información de su sector; y que aporten a la creación o desarrollo de capital comunitario.
4. Integran a la formación (empresarial y de empleo) áreas como: desarrollo personal, asistencia técnica, acompañamiento o mentoría (coaching), intercambios o visitas a experiencias reales y seguimiento a los egresados o participantes (por al menos un año). Algunos de los temas que abordan son: permisos y certificaciones, análisis del contexto empresarial y laboral, administración, finanzas, contabilidad, desarrollo del plan de negocio, análisis de viabilidad, desarrollo de productos, marca/logo, mercadeo y promoción, entre otros. Se aseguran de que la persona en formación y el acompañante/mentor están listos para entrar en una relación de intercambio y confianza mutua.
5. Integran las nuevas tecnologías como apoyo a la formación, al desarrollo del negocio y a la inserción en el empleo.

6. Fomentan la creación de redes empresariales a través de las cuales promueven las iniciativas empresariales de sus participantes; ubican participantes en un empleo; y obtienen capital, clientes y otros recursos.
7. Proveen fuentes de capital de préstamos o identifican formas innovadoras para obtener capital como las inversiones de riesgo, entre pares y colectivas. Mantienen buena relación con diversas fuentes de capital como bancos, cooperativas, empresas, fundaciones y corporaciones comunitarias.
8. Crean espacios físicos (y virtuales) donde puedan establecerse las nuevas iniciativas empresariales o dan apoyo en la identificación de estos espacios.
9. Promueven la implementación de políticas públicas que impulsen el desarrollo de microempresarios, negocios comunitarios, iniciativas de autoempleo o de empleo para comunidades de bajos ingresos y poblaciones en riesgo o desventaja social.
10. Recopilan datos sobre el progreso de cada participante con respecto a cómo él/ella inició, así como de su iniciativa empresarial, de autoempleo o empleo, y los analizan y hacen ajustes de manera sistemática. Cuentan con indicadores y parámetros de rentabilidad, efectividad y eficiencia, que convergen con valores como la solidaridad y la equidad.
11. Realizan evaluaciones de sus programas y de su organización. Hacen uso de la información para la planificación y la toma de decisiones.
12. Cuentan con una buena base organizacional y de sustentabilidad.



espacio de reflexión

Si su organización ofrece programas de desarrollo económico, ¿considera que sus participantes logran cambios positivos en varios de estos indicadores de resultados? ¿Los están documentando? ¿Su programa propone otros indicadores? ¿Cuáles?

¿Con cuáles de estas estrategias cuenta su organización o programa?
¿Cuáles podrían fortalecerse?

notas y referencias

- Brock, A., Buteau, E. y Gopal, R. (2013). *Foundation Transparency: What Nonprofits Want*, Center for Effective Philanthropy.

Carter, J. (2011). *Some Trends in Results Based Philanthropy*, Shepparton Philanthropy Forum, The Fairley Foundation.

Council on Foundations (2012). *Increasing Impact, Enhancing Value: A Practitioner's Guide to Leading Corporate Philanthropy*.

Dobkin Hall, P. (2010). Historical Perspectives on Nonprofit Organizations in the United States. En D. Renz (Ed.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Management and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Dobkin Hall, P. (2013). Philanthropy, the Nonprofit Sector, and the Democratic Dilemma. *Daedalus the Journal of the American Academy of Arts & Sciences*, 1-20.

Fisher, M. J. y Starr, K. (2009). A Brief Guide to High-Impact Philanthropy. *Innovation*, 6 (3), 179-184.

FSG Social Impact Advisors (2009). *What's the Difference? How Foundation Trustees View Evaluation*, The James Irvine Foundation.

Grantmakers for Effective Organizations (2011). *Is Grantmaking Getting Smarter? A National Study of Philanthropic Practice*.

Jagpal, N. (2009). *Criteria for Philanthropy at its Best: Benchmarks to Assess and Enhance Grantmaker Impact*, National Committee for Responsive Philanthropy.

Kramer, M. (2009). Catalytic Philanthropy. *Stanford Social Innovation Review*, 7 (4), 30-35.

Patrizi, P. y Thompson, E.H. (2011). Beyond the Veneer of Strategic Philanthropy. *The Foundation Review*, 2 (3), 52-60.

Robert Wood Johnson Foundation (2013). *Improving Evaluation at Foundations: The Evaluation Roundtable gathers foundations together and reports on foundation practices*, RWJF Program Results 2013.

Thompson, E. H. y Patrizi, P. (2011). *Necessary and Not Sufficient: The State of Evaluation Use in Foundations*, Evaluation Roundtable.
- Como Center for Effective Philanthropy, GrantCraft, Grantmakers for Effective Organizations, Center for High Impact Philanthropy, National Committee for Responsive Philanthropy y Hauser Center for Nonprofit Organizations (Harvard University) o grupos creados por las propias fundaciones como el Evaluation Roundtable creado en el 1988 y que reúne a las principales fundaciones de Estados Unidos (W.K. Kellogg, Bill and Melinda Gates Foundation, Robert Wood Johnson Foundation y Ford Foundation, entre otras).
- Aunque no existen datos empíricos sobre este tema en Puerto Rico, en una encuesta llevada a cabo en 2012 por la Dra. Myrna Rivas a una muestra de organizaciones que reciben donativos de la Fundación Banco Popular se encontró que éstas están haciendo ajustes para adaptarse a las múltiples exigencias que están haciendo las diferentes fuentes de fondos sobre resultados, en especial las agencias del gobierno federal. Las organizaciones recomendaron a las fundaciones más capacitación y asistencia técnica en el área de evaluación y medición.
- A pesar de los éxitos cosechados, una de las fundaciones más críticas con su propia trayectoria dentro de la medición de resultados ha sido la Robert Wood Johnson Foundation. Luego de múltiples procesos internos han concluido que las evaluaciones no deben ser procesos extremadamente complejos, pero sí deben responder a las preguntas básicas que consistentemente se ha hecho su Junta de Directores: a fin de cuentas, ¿qué se está tratando de alcanzar?: ¿cuáles son los resultados/logros?; y ¿cómo podemos ajustar la propia fundación para mejorar ese impacto?

Colby, D. C., Isaacs, S. L. y Pickell, S. G. (2012). The Robert Wood Johnson Foundation at Forty. En D.C. Colby y S.L. Issac (Eds.), *To Improve Health and Health Care. Volume XV: The Robert Wood Johnson Foundation Anthology*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Public Health.

Colby, D. C., Fishman, N. W. y Pickell, S. G. (2011). Achieving Foundation Accountability and Transparency: Lessons from the Robert Wood Johnson Foundation's Scorecard. *The Foundation Review*, 3 (1-2), 70-80.

Minhas, S. y Parker, S. (2011). *Robert Wood Johnson Foundation: Frequent Check-Ups Make for Healthier Funding Relationships*, Center for Effective Philanthropy.
- Brest, P. (2010). The Power of Theories of Change. *Stanford Social Innovation Review*, 8 (2), 46-51.

Brock, A., Buteau, E. y Herring, A.L. (2012). *Room for Improvement: Foundations' Support of Nonprofit Performance Assessment*, Center for Effective Philanthropy.

Buteau, E., Brock, A. y Chaffin, M. (2013). *Nonprofit Challenges: What Foundations Can Do*, Center for Effective Philanthropy.

Fulton, K. et al. (2010). *What's Next for Philanthropy: Acting Bigger and Adapting Better in a Networked World*, Monitor Institute.

Fujita, N. (Ed.) (2010). *Beyond Logframe: Using System Concepts in Evaluation*. Tokyo: Foundation for Advanced Studies on International Development.

Kania, J. y Mark, K. (2011). Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, Winter, 36-41.

Milway, K. S. y Saxton, A. (2011). The Challenge of Organizational Learning. *Stanford Social Innovation Review*, Summer, 44-49.

Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D. y Bazerman, M. (2009). *Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting*. Boston: Harvard Business School.

Picher, H. D. y Adams, S. Y. (2011). Evaluative Tools for Articulating and Monitoring Foundation Strategy. *The Foundation Review*, 2 (3), 36-51.
- Aunque no existe un número de indicadores ideal para un determinado tipo de proyecto, varias fuentes recomiendan que los proyectos sociales y educativos utilicen entre tres y siete indicadores de resultados.
- Afterschool Alliance (2013). *Afterschool Essentials: Research and Polling*.

Finkelhor, D., Turner, H., Ormrod, R. y Hamby, S. (2010). Trends in Childhood Violence and Abuse Exposure: Evidence from Two National Surveys. *Archives of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 164 (3), 238-242.

Hamby, S. et al. (2011). *Children's Exposure to Intimate Partner Violence and Other Family Violence*, OJJDP National Survey of Children's Exposure to Violence Series, Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention.

National Forum on Education Statistics. (2009). *Every School Day Counts: The Forum Guide to Collecting and Using Attendance Data*.

Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention (2010). *OJJDP Statistical Briefing Book*.

Puzzanchera, C., Adams, B. y Hockenberry, S. (2012). *Juvenile Court Statistics 2009*, National Center for Juvenile Justice.

Redd, Z. et al. (2012). *Expanding Time for Learning both Inside and Outside the Classroom: A Review of the Evidence Base*, Child Trends.

U.S. Department of Justice (2012). *Report of the Attorney General's National Task Force on Children Exposed to Violence*.

Vuong, L., Silva, F. y Marchionna, S. (2009). *Children Exposed to Violence (FOCUS)*, National Council on Crime and Delinquency.

- 8 American Psychological Association Task Force on Evidence-Based Practice for Children and Adolescents. (2008). *Disseminating Evidence-based Practice for Children and Adolescents: A Systems Approach to Enhancing Care*.
 Durlak, J. A. y Weissberg, R. P. (2012). *After School Programs that Follow Evidence-Based Practices to Promote Social and Emotional Development are Effective*, Expanded Learning and Afterschool Project.
 Durlak, J. A., Weissberg, R. P. y Pachan, M. (2010). A Meta-analysis of After-School Programs that Seek to Promote Personal and Social Skills in Children and Adolescents. *American Journal of Community Psychology*, 45, 294-309.
 Granger, R. C. (2010). Understanding and Improving the Effectiveness of Afterschool Practice. *American Journal of Community Psychology*, 45, 441-446.
 Gardner, M., Roth, J. L. y Brooks-Gunn, J. (2009). *Can After-School Programs Help Level the Academic Playing Field for Disadvantaged Youth?*, Campaign for Educational Equity, Teachers College, Columbia University.
 Hirsch, B.J. et al. (2011). *After-School Programs for High School Students: An Evaluation of After School Matters*, Northwestern University.
 Hirsch, B. J., Mekinda, M. A. y Stawicki, J. A. (2010). More than Attendance: The Importance of After-School Program Quality. *American Journal of Community Psychology*, 45, 447-452.
 Huang, D. y CRESST (2012). *ASSETs Policy Brief An Invitation: A Call for Day School and After School Programs to Join Forces for Student Success*. Los Angeles: University of California, National Center for Research on Evaluations, Standards, and Student Testing (CRESST).
- 9 Arts Education Partnership (2011). *Music Matters: How Music Education Helps Students Learn, Achieve, and Succeed*.
 Arts Education Partnership (2013). *Preparing Students for the Next America: The Benefits of an Arts Education*.
 Artwork (2011). *Youth Arts Transforms Lives*. U.K.: Artwork National Campaign.
 Bellisario, K. y Donovan, L. (2012). *Voices from the field: Teachers' views on the relevance of arts integration*. Cambridge, MA: Lesley University.
 Catterall, J. (2009). *Doing Well and Doing Good by Doing Art: The Effects of Education in the Visual and Performing Arts on the Achievements and Values of Young Adults*. Los Angeles/London: Imagination Group/I-Group Books.
 Catterall, J. et al. (2012). *The Arts and Achievement in At-Risk Youth: Findings from Four Longitudinal Studies* (Research Report 55), National Endowment for the Arts.
 College Board (2010). *Voices in the Arts*, National Task Force on the Arts in Education.
 College Board (2012). *College-Bound Seniors: Total Group Profile Report*.
 Courey, S. J., Balogh, E., Siker, J.R. y Paik, J. (2012). Academic Music: Music Instruction to Engage Third-Grade Students in Learning Basic Fraction Concepts. *Educational Studies in Mathematics*, 81 (2), 251-278.
 Huang, D. y Dietel, R. (2011). *Making Afterschool Programs Better: (CRESST Policy Brief)*. Los Angeles, CA: University of California.
 Malin, H. (2012). Creating a Children's Art World: Negotiating Participation, Identity, and Meaning in the Elementary School Art Room. *International Journal of Education & the Arts*, 13 (6), 1-22.
 Rabkin, N. (2011). *Arts Education in America: What the Declines Mean for Arts Participation* (Research Report 52), National Endowment for the Arts.
 Vaughan, T., Harris, J. y Cadwell, B. (2011). *Bridging the Gap in School Achievement through the Arts*, The Song Room.
- 10 U.S. Census, American Community Survey (2011).
- 11 Big Brothers Big Sisters (2013). *2013 Big Brothers Big Sisters Youth Outcomes Survey*.
 Cavell T., DuBois D., Karcher, M., Keller, T. y Rhodes J. (2009). *Policy Brief: Strengthening Mentoring Opportunities for At-Risk Youth*, Northwest Regional Education Laboratory, National Mentoring Center.
 Deutsch, N. L. y Spencer, R. (2009). Capturing the Magic: Assessing the Quality of Youth Mentoring Relationships. *New Directions in Youth Development*, 121, 47-70.
 DuBois, D. L. et al. (2011). How Effective Are Mentoring Programs for Youth? A Systematic Assessment of the Evidence. *Psychological Science in the Public Interest*, 12 (2), 57-91.
 Hamilton, S. F. y Hamilton, M. A. (2010). Building Mentoring Relationships. *New Directions from Youth Development*, 126, 141-144.
 Herrera, C., DuBois D.L. y Baldwin-Grossman, J. (2013). *The Role of Risk: Mentoring Experiences and Outcomes for Youth with Varying Risk Profiles*. New York, NY: A Public/Private Ventures project, MDRC.
 Lawner, E., Beltz, M. y Moore, K. A. (2013). *What works for Mentoring Programs: Lessons from Experimental Evaluations of Programmes and Evidence: Research Brief*, Child Trends.
 MENTOR/National Mentoring Partnership (2009). *Elements of Effective Practice for Mentoring*.
- 12 El análisis de las estadísticas más recientes disponibles publicadas Estados Unidos arrojó datos positivos que confirman una disminución en la tasa de abandono escolar entre jóvenes de 16 a 24 años (pasó de 12% en 1995 a 7.4% en 2010) y un aumento en los que completan la escuela superior, ya sea por graduación o por exámenes de equivalencia (pasó de 83.9% en 1980 a 89.8% en 2009). También aumentó la tasa de graduaciones pasando de 71.7% en 2001 a 78.2% en 2010. Datos provisionales del 2013 sobre el abandono escolar entre estudiantes de escuela pública (entre los grados 9 y 12) apuntan que la tendencia se mantiene. En Puerto Rico parece estarse registrando una tendencia similar según los datos que provee el American Community Survey (U.S. Census): la proporción de población con diploma de cuarto año ha aumentado de 78.9% en 2006 a 85% en 2011 entre el grupo de 18 a 24 años (15% no tiene diploma); no obstante, cabe aclarar que esta cifra incluye a jóvenes que completan la escuela superior por vía de graduación o por exámenes de equivalencia. Todo parece indicar que las estadísticas de Puerto Rico son más parecidas a las registradas por el grupo de hispanos en Estados Unidos donde la tasa de abandono escolar entre 16 y 24 años en el 2010 fue de 15.1% frente a 5.1% en jóvenes blancos y 8% en afroamericanos.
 National High School Center (2012). *High Schools in the United States, Quick Stats Fact Sheet*, American Institutes for Research.
 U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics (2011). *Trends in High School Dropout and Completion Rates in the United States: 1972-2009*, Compendium Report.
 U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics. (2012). *The Condition of Education 2012*, Table A-33-1.
 U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics (2013). *The Condition of Education 2013*.
 U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics (2013). *Public School Graduates and Dropouts from the Common Core of Data: School Year 2009-10: First Look (Provisional Data)*.
 U.S. Census, American Community Survey (2011).
- 13 American Psychological Association. (2012). *Facing the School Dropout Dilemma*.
 Balfanz, R. y Byrnes, V., (2012). *The Importance of Being in School: A Report on Absenteeism in the Nation's Public Schools*. Baltimore: Johns Hopkins University Center for Social Organization of Schools.

- Gutherson, P., Davies, H. y Daszkiewicz, T. (2011). *Achieving Successful Outcomes through Alternative Education Provision: An International Literature Review*, CFBT.
- Hammond, C., Linton, D., Smink, J. y Drew, S. (2007). *Dropout Risk Factors and Exemplary Programs*. National Dropout Prevention Center, Communities In Schools, Inc., Clemson, SC.
- Kerka, S. (Ed.) (2006). *Strategies for Serving Out-of-School Youth*, Evidence-based Strategies for Youth Practitioners, Learning Work Connection/Ohio State University.
- National Alternative Education Association (2009). *Exemplary Practices in Alternative Education: Indicators of Quality Programming*.
- Quinn, M. M. y Poirier, J. M. (2007). *Study of Effective Alternative Education Programs: Final grant report*. Washington, DC: American Institutes for Research
- U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics (2011). *America's Youth: Transitions to Adulthood*.
- 14 La tasa de abandono escolar entre la población con discapacidades ha ido bajando significativamente de 45.9% en 1996-97 a 15.5% en 2011 (dato más reciente disponible), pero el abandono entre jóvenes con discapacidad sigue siendo el doble que el de los jóvenes sin discapacidad (7.8%). También existe una diferencia entre los jóvenes con discapacidad entre 16 y 24 años que completan la escuela superior, ya sea por graduación, certificados o exámenes de equivalencia (80%) y los que no tienen discapacidad (90.1%). El riesgo de abandono escolar sigue siendo especialmente alto entre jóvenes con trastornos mentales y autismo, las estadísticas indican que más de un 50% no completan la escuela superior. Por su parte, entre 1990 y el 2010 se duplicó el número de los jóvenes con discapacidad que entran a estudios post-secundarios, en especial jóvenes con impedimentos físicos y sensoriales. Pero a pesar de los avances en términos educativos el acceso al empleo por parte de esta población no ha aumentado del 1990 al presente. Según los datos que provee el American Community Survey (U.S. Census), se estima que en Estados Unidos (2011) el 22% de las personas con impedimentos entre 18 y 34 años tienen empleo y 74% están fuera de la fuerza laboral, mientras que en Puerto Rico, el 15% tiene empleo y el 81% están fuera de la fuerza laboral.
- American Institutes for Research (2012). *Students with Disabilities: A Pocket Guide*. Reauthorizing ESEA: Making Research Relevant.
- Blackorby, J. et al. (2010). *Patterns in the Identification of and Outcomes for Children and Youth with Disabilities*, U.S. Department of Education, National Center for Education Evaluation and Regional Assistance.
- Bureau of Labor Statistics. (2013). *Persons with a Disability: Labor Force Characteristics - 2012*.
- Family Empowerment and Disability Council (2011). *Evidence-Based Practices to Support Effective Transition for Young Adults with Disabilities Leaving High School*.
- National High School Center (2007). *Dropout Prevention for Students with Disabilities: A Critical Issue for State Education Agencies*, American Institutes for Research.
- National High School Center (2011). *Special Education in High School Redesign*, American Institutes for Research.
- U.S. Department of Education (2013). *Special Education Fiscal Year 2013 Budget Request*.
- U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics (2011). *Trends in High School Dropout and Completion Rates in the United States: 1972-2009*. Compendium Report.
- U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics (2012). *Digest of Education Statistics, 2011*, Table 46 y Chapter 2.
- U.S. Department of Education, Office of Special Education and Rehabilitative Services, Office of Special Education Programs (2011). *30th Annual Report to Congress on the Implementation of the Individuals with Disabilities Education Act, 2008*.
- U.S. Census, American Community Survey (2011).
- 15 Center on the Developing Child at Harvard University (2010). *The Foundations of Lifelong Health Are Built in Early Childhood*.
- Chambers, B. et al. (2010). *Effective Early Childhood Education Programs: A Systematic Review*, Best Evidence Encyclopedia, Johns Hopkins University, Baltimore.
- Dunst, C. J., Meter, D. y Hamby, D.W. (2012). Influences of Sign and Oral Language Interventions on the Speech and Oral Language Production of Young Children with Disabilities. *CELLreviews*, 4 (4), 1-20.
- Early Childhood Outcomes Center (2011). *Summary of 2011 child outcomes data*.
- Grisham-Brown, J., Cox, M., Gravil, M. y Missall, K. (2010). Differences in Child Care Quality for Children with and without Disabilities. *Early Education and Development*, 21 (1), 21-37.
- McCormick, K., Nowak, T., Cox, M., Stricklin, S., Rosenkoetter, S., Hallam, R., Rous, B., y Gooden, C. (2011). *Multi-State Studies of Transition during the Early Childhood Years for Young Children with Disabilities and their Families. Technical Report 7*. Lexington: University of Kentucky, Human Development Institute, National Early Childhood Transition Center.
- National Early Childhood Technical Assistance Center (2011). *The Outcomes of Early Intervention for Infants and Toddlers with Disabilities and their Families*.
- U.S. Department of Education, Institute of Education Sciences, What Works Clearinghouse. (2013). *Early Childhood Education Interventions for Children with Disabilities Intervention Report: Social Skills Training*.
- 16 Antosh, A.A. et al. (2013). *A Collaborative Interagency, Interdisciplinary Approach to Transition from Adolescence to Adulthood*, Association of University Centers on Disabilities.
- Berry, H.G., Ward, M. y Caplan, L. (2012). Self-Determination and Access to Postsecondary Education in Transitioning Youths Receiving Supplemental Security Income Benefits. *Career Development and Transition for Exceptional Individuals*, 35, 68-75.
- Carlson, E., Jenkins, F., Bitterman, A. y Keller, B. (2011). *A Longitudinal View of Receptive Vocabulary and Math Achievement of Young Children with Disabilities*, U.S. Department of Education, National Center for Special Education Research.
- Cobb, R. B., Lipscomb, S., Wolgemuth, J. y Schulte, T. (2013). *Improving Post-High School Outcomes for Transition - Age Students with Disabilities: An Evidence Review*, U.S. Department of Education, National Center for Education Evaluation and Regional Assistance.
- Cobb, R. B. y Alwell, M. (2009). Transition Planning/Coordinating Interventions for Youth with Disabilities: A systematic review. *Career Development for Exceptional Individuals*, 32, 70-81.
- Dunst, C. J., Trivette, C. M. y Hamby, D. W. (2012). Assistive Technology and the Communication and Literacy Development of Young Children with Disabilities. *CELLreviews*, 5 (7), 1-13.
- Dunst, C. J., Trivette, C. M., Hamby, D. W., y Simkus, A. (2013). Systematic Review of Studies Promoting the Use of Assistive Technology Devices by Young Children with Disabilities, *Research Brief*, 8 (1). Tots-n Tech Research Institute.
- Grigal, M., Hart, D. y Migliore, A. (2011). Comparing the Transition Planning, Postsecondary Education, and Employment Outcomes of Students with Intellectual and Other Disabilities. *Career Development for Exceptional Individuals*, 34, 4-17.
- Joshi, G.S., Bouck, E.C. y Maeda, Y. (2012). Exploring Employment Preparation and Postschool Outcomes for Students With Mild Intellectual Disability. *Career Development and Transition for Exceptional Individuals*, 35, 97-107.
- Kellems, R. y Morningstar, M. E. (2009). *Tips for Transition*, Transition Coalition.
- Landmark, L. J., Ju, S., y Zhang, D. (2010). Substantiated Best practices in Transition: Fifteen-plus Years Later. *Career Development for Exceptional Individuals*, 33, 165-176.

- McDonnall, M. C. (2011). Predictors of Employment for Youths with Visual Impairments: Findings from the Second National Longitudinal Transition Study. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 105 (8), 453-466.
- Morningstar, M.E. et al. (2010). A Preliminary Investigation of Transition Preparation and Self-Determination for Students with Disabilities in Postsecondary Education Settings. *Career Development for Exceptional Individuals*, 33 (2), 80-94.
- National Professional Development Center on Inclusion (2011). *Research Synthesis Points on Practices that Support Inclusion*. Chapel Hill: The University of North Carolina, FPG Child Development Institute.
- National Secondary Transition Technical Assistance Center (2013). *Age Appropriate Transition Assessment Toolkit*, University of North Carolina, Charlotte.
- Newman et al. (2010). *Comparisons Across Time of the Outcomes of Youth with Disabilities up to 4 Years After High School. A Report of Findings from the National Longitudinal Transition Study and the National Longitudinal Transition Study-2*, U.S. Department of Education, National Center for Special Education Research.
- Raue, K. y Lewis, L. (2011). *Students with Disabilities at Degree Granting Postsecondary Institutions*, U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics.
- Reichow, B. et al. (2010). Effects of Weighted Vests on the Engagement of Children with Developmental Delays and Autism. *Focus on Autism and other Developmental Disabilities*, 25, 3-11.
- Rusch, F.R. et al. (2009). Toward Self-Directed Learning, Post-High School Placement, and Coordinated Support Constructing New Transition Bridges to Adult Life. *Career Development for Exceptional Individuals*, 32, 53-59.
- Scruggs, T. E., Mastropieri, M. A., Berkeley, S., y Graetz, J. E. (2009). Do Special Education Interventions Improve Learning of Secondary Content? A Meta-analysis. *Remedial & Special Education*, 31 (6), 437-449.
- Shaver, D. et al. (2011). *Secondary School Experiences and Academic Performance of Students with Hearing Impairments*, U.S. Department of Education, National Center for Special Education Research.
- Stodden, R.A. y Mruzek, D.W. (2010). An Introduction to Postsecondary Education and Employment of Persons With Autism and Developmental Disabilities. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 25 (3), 131-133.
- Wolffe, K. y Kelly, S. M. (2011). Instruction in Areas of the Expanded Core Curriculum Linked to Transition Outcomes for Students with Visual Impairments. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 105, 340-349.
- 17 Buysse, V. (2011). Access, participation, and supports: The defining features of high-quality inclusion. *Zero to Three*, 31 (4), 24-31.
- Cook, B.G., Tankersley, M., y Landrum, T.J. (2009). Determining Evidence-based Practices in Special Education. *Exceptional Children*, 75 (3), 365-383.
- Dunst, C. J. y Trivette, C. M. (2011). Evidence-based strategies for training adults to use assistive technology and adaptations. *Research Brief*, 5 (1). Tots-n-Tech Research Institute.
- Dunst, C. J., Trivette, C. M., Meter, D. y Hamby, D. H. (2012). Influences of Contrasting Types of Training on Practitioners' and Parents' Use of Assistive technology and Adaptations with Infants, Toddlers, and Preschoolers with Disabilities. *Research Brief*, 6 (2). Tots-n-Tech Institute Research Institute.
- Lane, K.L., Kalberg, J.R. y Shepcaro, J.C. (2009). An Examination of the Evidence Base For Function-based Interventions for Students with Emotional and/or Behavioral Disorders Attending Middle and High Schools. *Exceptional Children*, 75 (3), 321-340.
- Shaw, S. F. y Dukes, L.L. (2013). Transition to Postsecondary Education: A Call for Evidence-Based Practice. *Career Development and Transition for Exceptional Individuals*, 36, 51-57.
- Stewart, D. et al. (2013). Transition to Adulthood for Youth with Disabilities: Evidence from the Literature. En J.H. Stone y M. Blouin (Eds.) *International Encyclopedia of Rehabilitation*. Buffalo, NY: Center for International Rehabilitation Research Information and Exchange.
- Test, D.W., Fowler, C.H., Richter, S.M., White, J., Mazzotti, V., Walker, A.R., y Kortering, L. (2009). Evidence-based Practices in Secondary Transition. *Career Development for Exceptional Individuals*, 32 (2), 115-128.
- Test, D.W. et al. (2009). Evidence-based Secondary Transition Predictors for Improving Postschool Outcomes for Students with Disabilities. *Career Development for Exceptional Individuals*, 32 (3), 160-181.
- Wang, P y Spillane, A. (2009). Evidence-Based Social Skills Interventions for Children with Autism: A Meta-analysis. *Education and Training in Developmental Disabilities*, 44 (3), 318-342.
- 18 Están generando investigación y datos sobre estos temas el National Center for Special Education Research, el Research and Training Center on Early Childhood Development, el National Early Childhood Technical Assistance Center, el Center on the Developing Child at Harvard University, Early Childhood Outcomes Center y el Institute of Education Sciences, entre otros.
- Dunst, C. J., Trivette, C. M., Hamby, D. H. y Meter, D. (2012). Relationship Between Early Childhood Practitioner Beliefs and the Adoption of Innovative and Recommended Practices. *Research Brief*, 6 (1). Tots-n-Tech Institute Research Institute.
- Early Childhood Outcomes Center (2012). *Outcomes for Children Served through IDEA's Early Childhood Programs*, National Early Childhood Technical Assistance Center.
- Mulligan, G.M., Hastedt, S. y McCarroll, J.C. (2012). *First-Time Kindergartners in 2010-11: First Findings From the Kindergarten Rounds of the Early Childhood Longitudinal Study, Kindergarten Class of 2010-11*, U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics.
- National Early Childhood Technical Assistance Center (2011). *The Importance of Early Intervention for Infants and Toddlers with Disabilities and their Families*.
- National Scientific Council on the Developing Child (2012). *Establishing a Level Foundation for Life: Mental Health Begins in Early Childhood: Working Paper 6*.
- Rosenkoetter, S. et al. (2009). *A Review of Research in Early Childhood Transition: Child and Family Studies. Technical Report #5*. Lexington: University of Kentucky, Human Development Institute, National Early Childhood Transition Center.
- Trivette, C.M., Dunst, C.J., Hamby, D.W. y O'Herin, C.E. (2010). Effects of Different Types of Adaptations on the Behavior of Young Children with Disabilities. *Research Brief*, 4 (1). Tots-n Tech Research Institute.
- U.S. Department of Education, Institute of Education Sciences, What Works Clearinghouse (2012). *Early Childhood Education Interventions for Children with Disabilities Intervention Report: Play-based interventions*.
- U.S. Department of Education, Institute of Education Sciences, WhatWorksClearinghouse. (2012). *Early Childhood Education Interventions for Children with Disabilities Intervention Report: Phonological awareness training*.
- 19 Algunas entidades analizadas fueron: Council on Foundations, The Foundation Center, The Forum of Regional Associations of Grantmakers, The Future of Philanthropy, The Chronicle of Philanthropy, The Giving USA Foundation, The Hauser Center for Nonprofit Organizations de la Universidad de Harvard, Community Foundation Insights, Grantmakers for Effective Organizations y The Center on Philanthropy, entre otras.
- 20 Algunas fuentes: National Business Incubation Association, The Reinvestment Fund, Association for Enterprise Opportunity, The

Aspen Institute's Microenterprise Fund for Innovation, Effectiveness, Learning and Dissemination (FIELD), The Foundation for Enterprise Development, The Community Tool Box, National Center on Nonprofit Enterprise, Social Enterprise Alliance, Social Returns, Enterprise Community Partners, Corporation for Enterprise Development, SCORE Counselors to America's Small Business, Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Center for Community Innovation, Insight Center for Community and Economic Development, Community Action Partnership (Community Economic Development Division) y Community Investment Network, entre otras.

- 21 Baron, R.A. (2012). *Entrepreneurship: An Evidence-based Guide*. U.K.: Edward Elgar Publishing.
- Baum, J. y Bird, B. (2010). The Successful Intelligence of High Growth Entrepreneurs: Links to New Venture Growth. *Organization Science*, 21 (2), 397-412.
- Bloom, P. N. y Dees, G. (2011). Cultivate Your Ecosystem. *Stanford Social Innovation Review*, 47-53.
- Botsaris, C.A. y Vamvaka, V. (2012). Models of the Determinants of Entrepreneurial Behaviour: A Literature Review. *Regional Science Inquiry*. IV (3), 155-172.
- Brinckmann, J., Grichnik, D. y Kapsa, D. (2010). Should Entrepreneurs Plan or Just Storm the Castle? A Meta-Analysis on Contextual Factors Impacting the Business Planning-Performance Relationship in Small Firms. *Journal of Business Venturing*, 25, 24-40.
- Burkett, I. (2010). *Sustainable Social Enterprise -What does it really mean?*, Foresters Community Finance.
- Community Wealth Ventures, Inc. (2010). *Social Enterprise: A Portrait of the Field*.
- Duening, T.N. (2010). Five Minds for the Entrepreneurial Future: Cognitive Skills as the Intellectual Foundation for Next Generation Entrepreneurship Curricula. *Journal of Entrepreneurship*, 19, 1-22.
- Glover, Y. (2012). Organization Development and Social Entrepreneurship: Do Well By Doing Good. *American Journal of Management*, 12 (2/3), 117-122.
- Henrekson, M. y Johansson, D. (2010). Gazelles as Job Creators: A Survey and Interpretation of the Evidence. *Small Business Economics*, 35 (2), 227-244.
- Hmieleski, K. M., Cole, M. S. y Baron, R. A. (2012). Shared Authentic Leadership and New Venture Performance. *Journal of Management*, 38 (5), 1476-1499.
- Lehner, O.M. y Kansikas, J. (2012). Opportunity Recognition in Social Entrepreneurship: A Thematic Meta Analysis. *Journal of Entrepreneurship*, 21 (1), 25-58.
- Mitchelmore, S. y Rowley, J. (2010). Entrepreneurial Competencies: A Literature Review and Developmental Agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16 (2), 92-111.
- Mwasalwiba, E. S. (2010). Entrepreneurship Education: A Review of its Objectives, Teaching Methods, and Impact Indicators. *Education & Training*, 52, 20-47.
- Nicholls, A. (2011). Editorial: Social Enterprise -At the Forefront of Rethinking Business? *Journal of Social Entrepreneurship*, 2, (1), 1-5.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., y Bausch, A. (2011). Is Innovation Always Beneficial? A Meta-Analysis of the Relationship between Innovation and Performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26, 441-457.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M. y Rosenbusch, N. (2011). Human Capital and Entrepreneurial Success: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Venturing*, 26, 341-358.
- Westlund, H. y Adam, F. (2010). Social Capital and Economic Performance: A Meta-analysis of 65 Studies. *European Planning Studies*, 18 (6), 893-919.
- Zhao, H., Seibert, S. E., y Lumpkin, G. T. (2010). The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36 (2), 381-404.
- 22 Según estimados por el economista Manuel Lobato usando utilizando como fuentes el Departamento del Trabajo y Recursos Humanos de Puerto Rico (abril de 2013), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Junta de Planificación, Gobierno de Puerto Rico.
- 23 Abu-Saifan, S. (2012). Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. *Technology Innovation Management Review*, 22-27.
- Bhattacharyya, A. (2010). The Networking Entrepreneur. *Journal of Entrepreneurship*, 19, 209-221.
- Bloom, P. N. y Smith, B. R. (2010). Identifying the Drivers of Social Entrepreneurship Impact: Theoretical Development and an Exploratory Empirical Test of SCALERS. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (1), 126-145.
- Campbell, N., Mitchell, D.T. y Rogers, T.M. (2013). Multiple Measures of U.S. Entrepreneurial Activity and Classical Liberal Institutions. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 2 (1), 4-20.
- Chell, E., Nicolopoulou, K. y Karatas-Özkan, M. (2010). Social Entrepreneurship and Enterprise: International and Innovation Perspectives. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22 (6), 485-493.
- Dash, M. y Kaur, K. (2012). Youth Entrepreneurship as a Way of Boosting Indian Economic Competitiveness: A Study of Orissa. *International Review of Management and Marketing*, 2 (1), 10-21.
- Fong, C. Y., Ng, Y. K., Sin Howe Tan, P. y Seow, A. N. (2012). Does Leadership and HRM Matter on Corporate Entrepreneurship? *Human Resource Management Research*, 3 (1), 7-10.
- Hansen, D.J., Monilor, J. y McMurchie, L. (2012). Opportunity Development: An Exploratory Study of Ecopreneurs using a Creativity Perspective. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14 (1), 27-39.
- Hmieleski, K. M., Corbett, A. C. y Baron, R. A. (2013). Entrepreneurs' Improvisational Behavior and Firm Performance: A Study of Dispositional and Environmental Moderators. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7 (2), 138-150.
- International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank (2010). *Global Good Practice in Incubation Policy Development and Implementation*.
- Lerner, J. y Schaar, A. (2010). *International Differences in Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rahman, M. y Fatima, N. (2011). Entrepreneurship and Urban Growth: Dimensions and Empirical Models, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18 (3), 608-626.
- Sheth, N.R. (2010). The Social Context of Entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship*, 19, 99-108.
- Simpeh, K.N. (2011). Entrepreneurship Theories and Empirical Research: A Summary Review of the Literature. *European Journal of Business and Management*, 3 (6), 2222-2839.
- Smith, R., McElwee, G. y Drakopoulou-Dodd, S. y McDonald, S. (2013). *Qualitative Entrepreneurship Authorship: Antecedents, Processes and Consequences*. Emerald Group Publishing Limited.
- Terjesen, S. y Sullivan, S.E. (2011). The Role of Developmental Relationships in the Transition to Entrepreneurship: A Qualitative Study and Agenda for Future Research. *Career Development International*, 16 (5), 482-506.
- Vega, J. (2005). *Desarrollo económico comunitario: ¿Qué es?*, Centro De Desarrollo Económico, Recinto Universitario de Mayagüez, Universidad de Puerto Rico.
- Williams, C. (2010). Entrepreneurship and the Informal Economy: An Overview. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15 (4), 361-378.

sobre la autora

MYRNA RIVAS, PH.D.

Tiene un Doctorado en Psicología Social de la Universidad Complutense de Madrid (1997), España, donde estudió con la Beca Presidencial de la Universidad de Puerto Rico y en 1992 se inició como evaluadora externa para el entonces Centro de Investigación, Documentación y Evaluación, Ministerio de Educación de Ciencias, España.

Desde 1999 preside la firma de consultoría Énfasis, que desarrolla estudios y evaluaciones en las áreas de educación, prevención y desarrollo económico. Fue co-fundadora del proyecto Tendenciaspr (2002) junto al economista Manuel Lobato.

En 2003 evaluó el Programa para Fortalecer las Alianzas entre la Sociedad Civil y el Estado para el Gobierno de Chile y el Banco Interamericano del Desarrollo y realizó Tendiendo Puentes, un estudio para la Corporación de Puerto Rico para la Difusión Pública sobre la relación comunidades-medios de comunicación. Fue asesora de la Alianza Metropolitana para la Educación y del Instituto de Política Educativa para el Desarrollo Comunitario, ambos de la Universidad del Sagrado Corazón (2002-05); y se integró en un equipo del Centro de Cooperación Regional para la Educación de



Adultos en América Latina y el Caribe con sede en México que estudió la educación en 21 países (2006-08) y donde se incluyó por primera vez a Puerto Rico.

Ha evaluado diversos programas de la Rama Judicial de Puerto Rico como la atención a casos de maltrato y de mediación de conflictos, entre otros, para la Oficina de Administración de Tribunales; proyectos de prevención con jóvenes (Alianza para un Puerto Rico Sin Drogas); la Iniciativa de Educación Preescolar (Fundación Ángel Ramos); y la Alianza para la Educación Alternativa, entre otros.

Ha combinado su práctica profesional con la docencia ofreciendo, entre otros, el curso de Evaluación para la Maestría en Administración de Organizaciones Sin Fines de Lucro (USC) y para la Academia de Capacitación Ejecutiva para Oficiales de Empresas Sociales (UPR, Mayagüez).

Actualmente investiga sobre la educación vocacional y la transición de los jóvenes al trabajo, forma parte de la Junta de Prácticas Basadas en Evidencia para Puerto Rico y es miembro de la American Evaluation Association.