

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROCESOS DE GESTIÓN DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN  
BAJO TEJARES, SAN JUAN, SAN RAMÓN, 2017-2018, EN EL MARCO DE LA POLÍTICA  
NACIONAL DE NIÑEZ Y ADOLESCENCIA EN COSTA RICA

Trabajo Final de Investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa  
de Posgrado en Trabajo Social para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Trabajo  
Social con énfasis en Gerencia Social

Sustentante  
NATASHA SANDINO ULLOA

Ciudad Universitaria Carlos Monge Alfaro, Costa Rica

2019

## ***Dedicatoria***

*“A todos los niños, niñas y adolescentes del mundo, quienes muchas veces deben enfrentarse con personas adultas desactualizadas y rígidas en sus métodos de crianza. Para ellos y ellas, con la esperanza de un mundo mejor, inclusivo y sin ataduras.*

*A mi papá, Juan Ramón, quien ha sido papá, mamá, abuelo, confidente, amigo, doctor y psicólogo. Él, que ha estado presente en todo este proceso y ha sido una compañía segura, quien con su paciencia y amor se volvió el compañero perfecto en este viaje que yo decidí emprender. A ti papá, muchas gracias por todo”*

**Con todo mi amor**

**Natasha**

## *Agradecimientos*

*“Al staff de las dos organizaciones por su disposición a colaborar dentro de esta investigación, sus aportes fueron valiosos.*

*Al equipo asesor por su compañía, su paciencia, sus consejos y sabiduría.*

*A mi familia, quien, sin querer, ha sido parte de este proceso y de muchos sacrificios.*

*A José David Moya González, compañero de esta travesía y de horas de trabajo frente la computadora. Por toda su paciencia durante los años de estudio, por sus sacrificios y por su amor.”*

**Para todos ustedes, muchas gracias**

**Con amor,**

**Natasha**

---

"Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica, como requisito para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social."



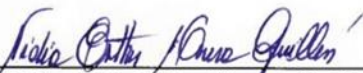
---

MSc. Marisol Rapso Brenes  
Representante del Decanato  
Sistema de Estudios de Posgrado



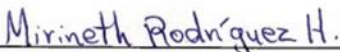
---

MSc. Ana Cristina Quesada Monge  
Profesora Guía



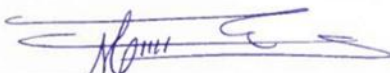
---

MSc. Nidia Esther Morera Guillén  
Lectora



---

MSc. Mirineth Rodríguez Herrera  
Lectora



---

MSc. Melba Rodríguez Rodríguez  
Representante de la Dirección del Programa de Estudios de  
Posgrado en Trabajo Social



---

Natasha Sandino Ulloa  
Sustentante

<b>Tabla de contenido</b>	
<b>Portada.....</b>	<b>I</b>
<i>Dedicatoria.....</i>	<b>II</b>
<i>Agradecimientos .....</i>	<b>III</b>
<b>Hoja de aprobación.....</b>	<b>IV</b>
<b>Tabla de contenidos.....</b>	<b>V</b>
<b>Índice de cuadros.....</b>	<b>IX</b>
<b>Índice de tablas .....</b>	<b>IX</b>
<b>Índice de esquemas.....</b>	<b>X</b>
<b>Índice de figuras .....</b>	<b>X</b>
<i>Lista de abreviaturas .....</i>	<b>XI</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I: Estado del Arte .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Procesos de Trabajo/ Procesos de gestión .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Organizaciones no gubernamentales .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Tercer sector .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Personas menores de edad y organizaciones no gubernamentales .....</b>	<b>6</b>
<b>1.5 Políticas Sociales y Trabajo Social.....</b>	<b>7</b>
<b>1.6 Reflexión síntesis del Estado de la Cuestión.....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo II: Formulación y justificación del tema- problema .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Importancia.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Objeto de investigación .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Problema de investigación .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4 Objetivos .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4.1. Objetivo General .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>Capítulo III: Marco Teórico.....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Reconstrucción de las transformaciones del Estado Costarricense .....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 Estado, cuestión social y política social.....</b>	<b>20</b>

<b>3.3 Organizaciones Productoras de Servicios Sociales (OPSS), servicios sociales y el modelo burocrático</b> .....	22
<b>3.4 Políticas sociales y organizaciones no gubernamentales</b> .....	24
<b>3.4.1 Políticas sociales sin Estado o tercer sector</b> .....	26
<b>3.4.2 Organizaciones no gubernamentales y el enfoque de derechos de la niñez y la adolescencia</b> .....	28
<b>3.5 Enfoque estratégico de gestión</b> .....	31
<b>3.5.1. Condiciones de Vulnerabilidad y Sostenibilidad</b> .....	32
<b>3.5.2. Triángulo de la Sostenibilidad Institucional</b> .....	32
<b>3.5.3 Cadena de hipótesis</b> .....	34
<b>3.6 Los procesos de gestión y las Organizaciones no gubernamentales</b> .....	34
<b>Capítulo IV: Contexto sociopolítico de las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria, a nivel nacional e internacional en el tema de niñez y adolescencia</b> .....	<b>38</b>
<b>4.1 Contexto sociopolítico en materia de niñez y adolescencia</b> .....	38
<b>4.1.1 A nivel internacional</b> .....	38
<b>4.1.2 A nivel nacional</b> .....	43
<b>4.2 Sustento jurídico- político de las organizaciones no gubernamentales a nivel nacional e internacional</b> .....	45
<b>4.2.1 A nivel internacional</b> .....	46
<b>4.2.2 A nivel nacional</b> .....	48
<b>4.3 Características de la población de la comunidad de San Juan</b> .....	51
<b>4.4 Contextualización de las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria.</b> .....	54
<b>4.4.1 Razón de ser de las organizaciones no gubernamentales</b> .....	54
<b>Christian Foundation for Children and Aging (CFCA)</b> .....	<b>56</b>
<b>4.5 La llegada del cristianismo a Costa Rica</b> .....	58
<b>Capítulo V: Estrategia Metodológica</b> .....	<b>71</b>
<b>5.1 Premisas ontológicas</b> .....	71
<b>5.2 Premisas epistemológicas</b> .....	72
<b>5.3 Tipo de investigación</b> .....	74
<b>5.4 Técnicas e instrumentos</b> .....	74
<b>5.5 Población participante</b> .....	76
<b>5.5.1. Caracterización del talento humano de las ONG en estudio participantes del proceso</b> ....	78

<b>5.6 Viabilidad de la investigación.....</b>	<b>81</b>
<b>5.6.1 Viabilidad institucional .....</b>	<b>81</b>
<b>5.6.2 Viabilidad técnica .....</b>	<b>81</b>
<b>5.6.3 Viabilidad financiera.....</b>	<b>81</b>
<b>5.7 Supuestos y estrategias de triangulación.....</b>	<b>81</b>
<b>5.8 Criterios de selección de las ONG objeto de estudio .....</b>	<b>82</b>
<b>5.9 Fases de la investigación .....</b>	<b>82</b>
<b>Capítulo VI: Los procesos de trabajo (gestión e intervención) de las Organizaciones No Gubernamentales: Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria, en función del cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad de Bajo Tejares, San Juan, San Ramón.....</b>	<b>88</b>
<b>6.1. Organización no gubernamental: Centro Comunidad Cristiana .....</b>	<b>88</b>
<b>6.1.1 Proyecto institucional.....</b>	<b>88</b>
<b>6.1.2 Capacidad institucional .....</b>	<b>102</b>
<b>6.1.3 Credibilidad institucional .....</b>	<b>129</b>
<b>6.2. Organización no gubernamental: Alianza Acción Comunitaria (CAA) .....</b>	<b>136</b>
<b>6.2.1 Proyecto institucional.....</b>	<b>136</b>
<b>6.2.2 Capacidad institucional .....</b>	<b>145</b>
<b>6.2.3 Credibilidad institucional .....</b>	<b>164</b>
<b>Capítulo VII: Consideraciones finales.....</b>	<b>170</b>
<b>7.1 Conclusiones .....</b>	<b>170</b>
<b>7.2 Recomendaciones.....</b>	<b>177</b>
<b>VIII: Bibliografía.....</b>	<b>179</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>189</b>

## **Resumen**

La presente investigación constituye un esfuerzo por analizar los vínculos existentes entre dos ONG de índole cristiana, dotadoras de servicios sociales en un contexto de una comunidad de atención prioritaria, cuya población meta la constituyen las personas menores de edad; de acuerdo con lo establecido en la Política Nacional de Niñez y Adolescencia costarricense.

Es decir, plantea la relación entre una política pública, una política social y una organización no gubernamental, entendida ésta como parte del tercer sector y dotadora de política sin intervención del Estado. Con la característica particular de ser provenientes desde los Estados Unidos y con ideas ancladas en la caridad, la filantropía y la evangelización.

Lo anterior se realiza en el marco de la Maestría Profesional en Trabajo Social con Énfasis en Gerencia Social, de la Universidad de Costa, en su modalidad desconcentrada en la Sede de Occidente. Por lo tanto, el enfoque de gerencia social utilizado fue el estratégico de gestión, el cual permitió visualizar las vertientes de la sostenibilidad institucional: proyecto institucional, capacidad y credibilidad institucionales, con la finalidad de determinar las condiciones de vulnerabilidad institucional existentes.

Entre las categorías fundamentales abordadas se puede mencionar: Estado y sus transformaciones, política pública, política social, organizaciones no gubernamentales y la llegada del cristianismo a América Latina, específicamente a Costa Rica.

Se utilizó el paradigma hermenéutico naturalista, dado que se partió de los relatos de las personas participantes, a la vez, la selección de este permitió ser coherentes con lo planteado teóricamente con el enfoque de gerencia social seleccionado. Se utilizó una metodología de tipo cualitativa y técnicas de recolección de información como: revisión bibliográfica, entrevistas semiestructuradas y grupos focales, propios de este tipo de investigación.

Finalmente, esta investigación permitió llegar a hallazgos importantes en torno al quehacer de la gerencia social y específicamente de la profesión del Trabajo Social, visualizando al tercer sector la gerencia social como un nicho de mercado para esta profesión.



## Lista de cuadros

<b>Cuadro 1. Momentos del desarrollo capitalista: vínculo con el Estado y la política pública.</b>	17
<b>Cuadro 2. Niveles de Política contemplados en la Política de Niñez y Adolescencia 2009-2021.</b>	29
<b>Cuadro 3. Contexto sociopolítico a nivel internacional en materia de niñez y adolescencia.</b>	38
<b>Cuadro 4. Costa Rica: Instrumentos jurídicos a nivel nacional, 1949-2009.</b>	43
<b>Cuadro 5. Sustento jurídico- político de las organizaciones no gubernamentales a nivel internacional.</b>	47
<b>Cuadro 6. Sustento jurídico- político de las Organizaciones no gubernamentales a nivel nacional, Costa Rica.</b>	48
<b>Cuadro 7. Comparación entre una Asociación y una Fundación.</b>	50
<b>Cuadro 8. Organizaciones no gubernamentales que atienden los derechos de las personas menores de edad en Bajo Tejares, San Juan, San Ramón, 2017.</b>	55
<b>Cuadro 9. Línea de tiempo del Cristianismo protestante en Costa Rica, 1865- 2006.</b>	60
<b>Cuadro 10. Técnicas utilizadas: descripción y uso.</b>	75
<b>Cuadro 11. Población participante de la investigación Organización CCC.</b>	77
<b>Cuadro 12. Población participante de la investigación de la organización CAA.</b>	78
<b>Cuadro 13. Talento humano de la ONG: CCC, participantes del proceso investigativo, 2018.</b>	79
<b>Cuadro 14. Talento humano de la ONG: CAA, participantes del proceso investigativo, 2018.</b>	80
<b>Cuadro 15. Operacionalización/ instrumentalización de categorías.</b>	85
<b>Cuadro 16. Relación de los servicios que brinda la ONG CCC con los enfoques y los niveles de política planteados dentro de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia 2009-2021.</b>	116
<b>Cuadro 17. Talento humano de la ONG Centro Comunidad Cristiana, 2018.</b>	120
<b>Cuadro 18. Relación de los servicios que brinda la ONG CAA, con los enfoques y los niveles de política planteados dentro de la Política Naciones de Niñez y Adolescencia 2009-2021.</b>	155

## Lista de tablas

<b>Tabla 1. Factores de Riesgo, Bajo Tejares, San Juan San Ramón, 2014.</b>	11
<b>Tabla 2. Distribución poblacional, según grupos de edad por años y sexo en San Ramón, 2011.</b>	51
<b>Tabla 3. Tabla de las denominaciones protestantes más grandes de Costa Rica en el año 2000.</b>	66
<b>Tabla 4. Relaciones interorganizacionales a nivel nacional. Centro Comunidad Cristiana, 2018.</b>	132
<b>Tabla 5. Relaciones interorganizacionales a nivel internacional. Centro Comunidad Cristiana, 2018.</b>	134
<b>Tabla 6. Relaciones interorganizacionales, a nivel nacional. Alianza Acción Comunitaria, 2018.</b>	167

**Lista de esquemas**

<b>Esquema 1<sup>4</sup>. Organigrama Centro Comunidad Cristiana, Costa Rica, 2018.....</b>	<b>98</b>
<b>Esquema 2. Junta Directiva Centro Comunidad Cristiana, Estados Unidos, 2018.....</b>	<b>98</b>

**Lista de figuras**

<b>Figura 2. Triángulo de la Sostenibilidad Institucional. ....</b>	<b>33</b>
---	-----------

***Lista de abreviaturas***

**AIBC:** Asociaciones de Iglesias Bíblicas Costarricenses

**AMCA:** Ministerios Cristianos para los Angloparlantes

**ASADAS:** Asociaciones administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados comunales

**ATAP:** Auxiliares de Enfermería y Atención a Pacientes

**AYA:** Acueductos y Alcantarillados

**CAA:** Alianza Acción Comunitaria (por sus siglas en inglés)

**CCC:** Centro Comunidad Cristiana

**CEDES:** Centro de Estudios Salesianos

**CELEP:** Centro Latinoamericano de Estudios Pastorales

**CFCA:** Christian Foundation for Children and Aging

**EEUU:** Estados Unidos (por sus siglas en inglés)

**EUA:** Estados Unidos de América

**FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

**FSM:** Faithful Servant Missions

**FUNCAVIDA:** Fundación Calidad de Vida para las Personas con Cáncer

**IAFA:** Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia

**IINDEF:** Instituto Internacional de Evangelización a Fondo

**IMAS:** Instituto Mixto de Ayuda Social

**IMDELA:** Instituto Misiológico de las Américas

**INEC:** Instituto Nacional de Estadística y Censo

**LAEC:** Latin American Evangelization Crusade

**LAMP:** Latin America Mission Publications

**MINAMUNDO:** Ministerio al Mundo Estudiante

**MLA:** Latin America Missions

**MS:** Ministerio de Salud

**NNA:** niños, niñas y adolescentes.

**OEA:** Organización de Estados Americanos

**OIT:** Organización Internacional del Trabajo

**ONG:** Organización No Gubernamental

**ONU:** Organización de Naciones Unidas

**OPSS:** Organizaciones Productoras de Servicios Sociales

**PAE:** Programa de Ajuste Estructural

**PANC:** Partido Político Alianza Nacional Cristiana

**PANI:** Patronato Nacional de la Infancia

**PME:** Personas Menores de Edad.

**PNNA:** Política Nacional de Niñez y Adolescencia

**PRC:** Partido Político Renovación Costarricense

**PRIDENA:** Programa Interdisciplinario de Estudios y Acción Social sobre los Derechos de la Niñez y la Adolescencia

**PRN:** Partido Político Restauración Nacional

**TFG:** Trabajo Final de Graduación

**TFIA:** Trabajo Final de Investigación Aplicada

**TIFC:** Radio Emisora Faro del Caribe

**TLC:** Tratado de Libre Comercio

**UBL:** Universidad Bíblica Latinoamericana

**UNADECA:** Universidad Adventista de Centro América

**UNELA:** Universidad Evangélica de las Américas



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

SEP Sistema de  
Estudios de Posgrado

**Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.**

Yo, Dorotasha Sandino Ulloa, con cédula de identidad 113850678, en mi condición de autor del TFG titulado Procesos de Gestión de Organizaciones No Gubernamentales en Bajo Tejares, San Juan, San Ramón, 2017-2018, en el marco de la política nacional de niñez y adolescencia Costa Rica

SI  NO  autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado.

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

**INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:**

Nombre Completo: Dorotasha Sandino Ulloa

Número de Carné: A76071 Número de cédula: 113850678

Correo Electrónico: tachis1310@gmail.com

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Ana Cristina Quesada Monge

Fecha: 10/septiembre/2019

**FIRMA ESTUDIANTE**

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

## **Introducción**

El presente documento da cuenta del Trabajo Final de Investigación Aplicada, cuyo tema corresponde a los procesos de gestión de las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria, Bajo Tejares, San Juan, San Ramón, 2017-2018, a la luz de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia en Costa Rica. Dicha investigación se realizó con el propósito de obtener el título de Maestría profesional en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social, de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica, donde se tuvo una promoción de estudiantes en la Sede Universitaria de Occidente, ubicada en San Ramón de Alajuela.

El problema abordado en la investigación consistió en determinar el vínculo entre los procesos de gestión de dichas organizaciones no gubernamentales (ONG) con el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad de Bajo Tejares, San Juan, San Ramón, en el marco de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia en Costa Rica, con base en el enfoque contexto céntrico de gerencia social.

La investigación incursionó en los procesos de gestión de las ONG: Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria y se encontró que ambas organizaciones presentan similitudes entre sí: parte de su accionar se enfoca en la intervención con personas menores de edad, cuentan con capital norteamericano, son asociaciones, y algún segmento de ejecución se encuentra dirigido hacia la comunidad de Bajo Tejares, en San Juan de San Ramón.

La importancia de realizar esta investigación radicó en que permitió comprender, desde la sostenibilidad institucional que propone el enfoque contexto céntrico, la forma en que estas ONG atienden manifestaciones de la cuestión social, presentes en las personas menores de edad y sus familias en dicha comunidad.

Se desarrolló una investigación de tipo cualitativa, la cual incluyó como parte de las técnicas de recolección de información: revisión documental, desarrollo de grupos focales y entrevistas semiestructuradas dirigidas a personal de las ONG que estuvo anuente a participar en el proceso.

El documento consta de diez apartados, el primero de ellos corresponde al Estado del Arte, el cual recupera el análisis de las principales investigaciones abordadas de acuerdo con los descriptores seleccionados para determinar el estado del conocimiento en torno al tema.

En segundo lugar, se plantea la justificación del tema y del problema de investigación, se formula el objeto de estudio, el problema y los objetivos general y específico.

En tercer lugar, se expone el Marco Teórico, en el cual se abordan las principales categorías teóricas que se derivan del objeto de estudio de la presente investigación, así como las categorías secundarias, necesarias para orientar el análisis.

En cuarto lugar, se expone el Marco de Referencia, en donde se recupera el contexto internacional y nacional a nivel de las políticas sobre niñez y adolescencia, las características de la comunidad de Bajo Tejares y los rasgos fundamentales de las ONG en estudio.

En quinto lugar, se presenta la Estrategia Metodológica, que se siguió para la aprehensión del objeto de estudio. Particularmente, se expone la estrategia de recolección, ordenamiento y análisis de información, con el fin de producir información rigurosa respecto al problema y al objeto de estudio.

El sexto apartado, corresponde al Análisis de Resultados, en donde se contemplan los hallazgos más importantes, los cuales permiten dar respuesta a los objetivos específicos planteados con respecto a las ONG y su respuesta ante las demandas y carencias de los niños, niñas y adolescentes, en el marco de la política nacional en esta materia y los derechos de dicha población. Seguidamente, se exponen las principales conclusiones y recomendaciones a las que se llegó luego de realizar el trabajo de campo y el análisis; conclusiones que permiten brindar respuesta al problema y al objetivo general de la investigación.

Finalmente, se exponen las referencias bibliográficas utilizadas para la elaboración del Trabajo Final de Investigación Aplicada, así como de los anexos.

### **Capítulo I: Estado del Arte**

Para el Trabajo Final de Investigación Aplicada, cuyo tema consistió en el análisis de los procesos de gestión de algunas ONG, tomando como referentes empíricos las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria, Bajo Tejares, San Juan, San Ramón, 2017-2018, en el marco de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia en Costa Rica, fue fundamental la búsqueda de antecedentes de investigación, con el fin de determinar qué se ha estudiado, en dónde, con quiénes y en qué momento, con relación a los descriptores: procesos de gestión, organizaciones no gubernamentales, tercer sector, personas menores de edad, política social, gerencia social y Trabajo Social.

Se realizó la búsqueda de información en las bases de datos del SIBDI, del sistema de bibliotecas de la Universidad de Costa Rica, repositorios de texto completo de artículos, repositorios de texto completo de tesis de doctorado y maestría, trabajos finales de graduación de la Maestría en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social; maestría en donde se ubica la presente investigación, entre otros, tanto a nivel nacional como internacional, con especial atención en Costa Rica y Centroamérica.

Del total de investigaciones realizadas (véase Anexo 1), se identificaron catorce que se consideraron fundamentales para el presente TFIA, ejecutadas entre el año 1993 y el año 2016, las cuales se clasificaron de la siguiente manera: seis Trabajos Finales de Investigación Aplicada de la Maestría Profesional en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social de la Universidad de Costa Rica -una de las investigaciones corresponde a la Maestría en Trabajo Social-; tres Trabajos Finales de Graduación de Licenciatura en Trabajo Social; tres Trabajos Finales de Graduación en: Administración Pública, Ciencias Políticas y Psicología y un artículo de revista académica. (Véase Anexo 2)

De los catorce estudios contemplados para la presente investigación: cuatro, se centran en las personas menores de edad y en las organizaciones no gubernamentales a la vez; cuatro, en organizaciones no gubernamentales únicamente; cuatro en procesos de gestión o procesos de trabajo como categoría central; uno enfocado al tercer sector y uno que aborda la relación de la política social con la profesión del Trabajo Social.

A continuación, se detalla cada uno de los estudios analizados, de acuerdo con los descriptores seleccionados.



### **1.1. Procesos de Trabajo/ Procesos de gestión**

En relación con este descriptor, se puede mencionar la investigación de Keneth Araya Andrade (2010), *El Programa ideas Productivas Del IMAS: Un Análisis de los Procesos De Trabajo Desde Una Perspectiva Histórico – Crítica*; la cual, analizó desde una perspectiva crítica, el proceso de trabajo gerencial y operativo del programa Ideas Productivas del CEDES de Alajuela, con el propósito de plantear recomendaciones para su fortalecimiento.

El estudio de Silvia Urrutia Rojas (2004), *Modelo de gestión para la prestación de servicios integrales de salud a las personas menores de edad con Ataxia- Telangiectasia*, propone un modelo de gestión que garantice atención integral a las personas menores de edad que asisten a consulta en el Hospital Nacional de Niños, donde se establezca una red social de apoyo con otros establecimientos de salud, algunas ONG y centros educativos.

La investigación de Lianeth Mata Lobo (2004), *Propuesta de gestión integral para Clínica de Diabetes del Hospital Nacional de Niños*, plantea una propuesta de gestión integral para la Clínica de Diabetes, desde la perspectiva de la gerencia social, que se aplique a otros programas que atienden personas menores de edad con padecimientos crónicos, con el fin de que se retroalimente la experiencia profesional e institucional.

La tesis de José Alexander Ramírez González (2015), *Los procesos gerenciales en Trabajo Social desde el Patronato Nacional de la Infancia (PANI) y el Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA): un análisis de las dimensiones institucionales y organizacionales en las acciones orientadas a las personas menores de edad en adicción y situación de calle*, analiza las prácticas gerenciales de las y los profesionales en Trabajo Social, en las dimensiones institucional y organizacional del PANI y el IAFA como organizaciones productoras de servicios sociales hacia personas menores de edad en adicción y situación de calle. Este estudio también presenta una propuesta de gestión integral para mejorar el servicio de atención a personas menores de edad, lo cual sería muy valioso de tomar en consideración dentro de las ONG.

### **1.2 Organizaciones no gubernamentales**

Dentro de este descriptor, se encuentra la investigación de Marcos Chinchilla Montes, Melania Calvo Aguilar, Gina Coto Villegas y Esmeralda Pacheco Ponce de León (1993): *Las organizaciones no gubernamentales y su participación en la gestión de la política social*

*costarricense*; el cual se planteó conocer algunas características de este tipo de organizaciones en Costa Rica y comprender el tipo de respuesta que brindan a las necesidades de la población costarricense; así como, conocer el papel de la persona profesional en trabajado social en el ámbito de las ONG, con el fin de contribuir al conocimiento del quehacer profesional y analizar sus perspectivas.

El estudio de Ángela Arias Formoso (1993), *Las organizaciones no gubernamentales en Costa Rica: análisis y diseño organizacional*, da cuenta que las ONG se enfrentan a un ambiente complejo y dinámico, cuya principal característica es la dualidad de clientelas (donantes y beneficiarios). Estas características de su entorno inciden de manera directa en su funcionamiento y estructura interna; no obstante, la estructura que se establece en la práctica responde principalmente a los requerimientos de las agencias financiadoras, quedando supeditada a estos requisitos, la forma en que se organice la atención de las demandas de los beneficiarios y la mayor o menor resistencia al cambio de la organización, pues sin el apoyo financiero no tienen ninguna posibilidad de sobrevivir.

En la investigación de Walter Rodríguez Zumbado (2007), *Formulación de un Programa de Formación Organizacional para el mejoramiento de la interacción social, orientada a mandos medios de una organización no gubernamental*, se planteó diseñar un programa de formación organizacional para la interacción social, adecuado al contexto organizacional y orientado a los procesos críticos de trabajo, para contribuir con la efectividad de la organización.

De acuerdo con este descriptor, se puede mencionar, además, la investigación de Marjorie Guzmán Jiménez, Luz Morera Alpízar y Nauren Rojas Rodríguez (2016): *Actuación profesional del Trabajo Social con jóvenes madres desde los enfoques feminista y de juventudes: el caso del Programa Residencial Casa Luz, durante el período 2015-2016*; en ella se analiza la actuación profesional que lleva a cabo la trabajadora social con las jóvenes madres del programa residencial Casa Luz, desde los enfoques: feminista y de juventudes.

Es importante destacar que, de los estudios considerados, ninguno contempla los derechos de las personas menores de edad, ni los procesos de gestión que, dentro de estas entidades, se llevan a cabo; aspecto a tomar en consideración, pues el análisis que se llevó a cabo se centró en dos ONG que se vinculan con servicios sociales dirigidos a la defensa, ejercicio y/o restitución de derechos de personas menores de edad en San Ramón.

Igualmente, se incluye el análisis de las ONG, en donde se establece que el origen de estas en Centroamérica se remonta a la época de la posguerra; etapa donde se vieron nacer diversas organizaciones dedicadas a aquellos grupos sociales en desventaja. Entre estas organizaciones destacan algunas que promovieron la caridad hacia los grupos afectados por la guerra, entre las que se destaca a las iglesias misioneras, los grupos cristianos laicos y grupos voluntarios como entes impulsores del desarrollo, organizaciones religiosas con fines filantrópicos, así como la relación de estas con la implementación de la política social estatal. Situación fundamental para el presente trabajo, pues permite contextualizar el surgimiento de este tipo de entidades.

Aunado a lo anterior, se encontraron estudios que indican algunas dificultades de operación dentro de las ONG, entre las que se pueden mencionar: a) prevalecen los requerimientos de las agencias donantes en los rasgos de los diseños organizacionales, b) disponibilidad de escasos recursos para gastos de operación y con ello, c) la necesidad de buscar recursos provenientes de otras fuentes, y no como donaciones.

### **1.3 Tercer sector**

Para este descriptor, se cuenta con el estudio de Ana Cristina Quesada Monge (2008), *El tercer sector, la “economía social” y Trabajo Social en Costa Rica*. En donde la autora, brinda un panorama de los orígenes, las características y manifestaciones del tercer sector y la economía social en Costa Rica, así como el tipo de involucramiento que tienen diversos profesionales en Trabajo Social con las organizaciones de ese sector a nivel nacional, algunos de ellos, aspectos centrales dentro de esta investigación.

### **1.4 Personas menores de edad y organizaciones no gubernamentales**

Con respecto a este descriptor, se identificó el trabajo final de graduación de Carmen Marín González (2004), *Fortalecimiento de los procesos de gestión del Programa Interdisciplinario de Estudios y Acción Social sobre los Derechos de la Niñez y la Adolescencia (PRIDENA): una propuesta desde la Gerencia Social*. En este estudio se analizó el accionar de las organizaciones no gubernamentales que trabajan con niñez y adolescencia en condición de exclusión social, así como, los derechos y las necesidades de dicha población, con el fin de comprender su incidencia en la política pública, su representatividad y el aporte del trabajo en este espacio.

Así mismo, se puede mencionar la investigación de María Isabel Hidalgo Vargas y Sofía Largaespada Carvajal (2009), *La respuesta de las organizaciones no gubernamentales a los derechos y necesidades de la niñez y adolescencia en condiciones de exclusión social*; quienes analizaron las respuestas de las organizaciones no gubernamentales que trabajan con niñez y adolescencia en condición de exclusión social, así como los derechos y necesidades de dicha población, con el fin de comprender su incidencia en la política pública, su representatividad y el aporte del trabajo en este espacio.

También, se cuenta con el estudio de Layla Vargas y Orlando Vega (2005), *Organizaciones no gubernamentales en Costa Rica: un andamiaje alternativo para la atención y protección de la población menor de edad*. Los autores decidieron sistematizar cualitativa y cuantitativamente, a la luz de la teoría de las redes de políticas públicas, las organizaciones no gubernamentales que brindan servicio de atención directa y defensa de los derechos de la población menor de edad en la provincia de San José.

A la vez, se puede hacer referencia a la investigación de Mariliana Morales (2005), *Fortalecimiento del trabajo en red como estrategia de gestión de la fundación RAHAB para la atención de la explotación sexual comercial en personas menores y de la prostitución en adultas*. Esta autora plantea fortalecer el trabajo en red como estrategia de gestión de la fundación RAHAB, para la atención del problema de explotación sexual comercial en menores y prostitución.

Estos estudios incorporan el enfoque de derechos de la niñez y la adolescencia, parte de la población meta de las ONG que se abordaron en este TFIA. Por lo cual, se consideró fundamental utilizarlo como uno de los enfoques en los cuales se enmarcó la presente investigación. De esta manera, una de las investigaciones consultadas, abordó el estudio de una ONG orientada al cumplimiento de los derechos de la persona menor de edad, en condiciones de exclusión social, aspectos que fueron fundamentales para delimitar la población y el espacio geográfico del presente estudio.

### **1.5 Políticas Sociales y Trabajo Social**

Para este descriptor se puede mencionar la investigación de Freddy Esquivel Corella. (2003), *Génesis- Reproducción del Trabajo Social en Costa Rica*; quien plantea aprehender las mediaciones de la génesis- reproducción del Trabajo Social, articuladas a las transformaciones

históricas del modo de producción capitalista, desde los proyectos de Estado y su relación con la “Cuestión Social”, según las políticas sociales que se expresan en Costa Rica. Este estudio también analiza la relación entre Trabajo Social, Política Social, Estado, Cuestión Social, así como las transformaciones de la profesión, especialmente en un contexto capitalista. Aspecto que se torna fundamental, para entender el ejercicio profesional ante estas transformaciones.

### **1.6 Reflexión síntesis del Estado de la Cuestión**

La revisión de investigaciones vinculadas con los descriptores: procesos de trabajo, ONG, tercer sector, personas menores de edad y política social, permitió realizar las siguientes reflexiones que fueron claves para definir los vacíos de investigación en torno al tema del presente TFIA y, en consecuencia, definir el problema y el objeto de estudio, así como fundamentar la relevancia en el marco de la gerencia social.

- 1) Ausencia de estudios enmarcados dentro de los procesos de gestión y la política de niñez y adolescencia en un contexto de organización no gubernamental, puesto que todas las investigaciones que incorporan los procesos de gestión se concentran en instituciones estatales. Aunado a esto, ningún hallazgo estuvo orientado a la política de niñez y adolescencia, sino únicamente al enfoque de derechos de las personas menores de edad.
- 2) Las investigaciones consultadas dan cuenta del surgimiento de las ONG, su estructura interna, funcionamiento, financiamiento, aportes que resultan importantes para analizar los procesos de gestión de las ONG objeto de estudio y direccionar recomendaciones para mejorar.
- 3) No se encontraron investigaciones que contemplaran la Política Nacional de Niñez y Adolescencia, procesos de gestión, ONG, todos estos dentro de la comunidad de Bajo Tejares, San Juan, San Ramón.
- 4) Otro aspecto que se determinó relevante fue la necesidad de entender el contexto macro, meso y micro y aprehender las mediaciones entre estos, para entender la dinámica de funcionamiento de las ONG en cuestión.
- 5) Se hallaron estudios que aportaron categorías centrales para la investigación, tales como: dimensiones institucionales y organizacionales y necesidades humanas, especialmente, las necesidades de las personas menores de edad.

- 6) Es importante mencionar que, desde el enfoque de gerencia social, no se encontró ningún estudio orientado hacia las ONG, tampoco se hallaron investigaciones enmarcadas dentro de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia.

Se determinó que los estudios en torno a las ONG, se centraron en su financiamiento y su quehacer, pero no desde los procesos de gestión, lo que permitió justificar la pertinencia del TFIA centrado en establecer el vínculo existente entre estos procesos y el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad, quienes conforman parte de la población meta de algunos servicios que brindan ambas organizaciones participantes en el estudio.

Finalmente, puede afirmarse que el Estado del Arte permitió destacar la falta de estudios de los procesos de gestión de las ONG vinculadas con el cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia en el contexto de una comunidad específica en San Juan, San Ramón, aspecto que permitió demostrar la novedad del estudio realizado.

## **Capítulo II: Formulación y justificación del tema- problema**

### **2.1 Importancia**

El presente estudio pretendió producir conocimiento en torno a la vinculación existente entre los procesos de gestión de las organizaciones no gubernamentales: Centro Comunidad Cristiana (CCC) y Alianza Acción Comunitaria (CAA) y el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad atendidas por estas entidades, en la comunidad de Bajo Tejares, San Juan, San Ramón.

La importancia de seleccionar estas dos organizaciones radicó en que ambas centran parte de su labor en las personas menores de edad, lo que resulta fundamental para esta investigación, puesto que, desde el enfoque de gerencia social contexto- céntrico seleccionado, interesó verificar si, efectivamente, estas organizaciones se encuentran insertas dentro de la comunidad de Bajo Tejares, para mejorar las condiciones de vida de las personas menores de edad, cumpliendo así con los derechos de dicha población en el marco de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia costarricense.

Además, la relevancia de realizar esta investigación vinculada con los derechos de las personas menores de edad se basa en que, a la luz de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia costarricense y el Código de la Niñez y la Adolescencia costarricense, es fundamental el Interés Superior de las personas menores de edad. Al respecto, el Código de la Niñez y la Adolescencia en su artículo 5, plantea:

Interés superior. Toda acción pública o privada concerniente a una persona menor de dieciocho años, deberá considerar su interés superior, el cual le garantiza el respeto de sus derechos en un ambiente físico y mental sano, en procura del pleno desarrollo personal. La determinación del interés superior deberá considerar: a) Su condición de sujeto de derechos y responsabilidades. b) Su edad, grado de madurez, capacidad de discernimiento y demás condiciones personales. c) Las condiciones socioeconómicas en que se desenvuelve. d) La correspondencia entre el interés individual y el social. (p. 02)

Efectivamente, es evidente que, a partir de este Código, se torna necesario velar por el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad, sobre todo en aquellos espacios comunales y familiares que se vuelven factores de riesgo para esta población, en donde no se

logra el pleno desarrollo personal, aunado a condiciones económicas paupérrimas, como es el caso de la comunidad de Bajo Tejares.

De acuerdo con lo anterior, la comunidad seleccionada cuenta con muchos factores de riesgo, tal y como se evidencia en la Tabla 1 y es de gran importancia aportar elementos teórico-metodológicos para que las organizaciones, objeto de estudio, aborden a esta población, con la finalidad de cumplir con los derechos de las personas menores de edad, desde la contemplación de un enfoque de gerencia social para los servicios sociales otorgados.

**Fuente.** Ministerio de Salud. (2014), pág. 90.

**Tabla 1. Factores de Riesgo, Bajo Tejares, San Juan San Ramón, 2014.**

Orden	TEMA	Promedio
1	Incidencia de cáncer	54,29
2	Violencia social (intervención interinstitucional)	53,88
3	Falta fuentes de empleo - Pobreza	53,06
4	Reaparición de enfermedades emergentes	53,06
5	Mala nutrición	52,59
6	Contaminación ambiental	51,88
7	Difícil acceso a los servicios de salud	51,53
8	Mala planificación urbana	50,88
9	Vacíos de conocimiento en los derechos de la niñez y adolescencia	50,18
10	(Uso inadecuado) Mal manejo de las herramientas tecnológicas	50,00
11	Condiciones desfavorables en la infraestructura gubernamental	49,47
12	Falta de integración interinstitucional	49,06
13	Débiles controles en el campo migratorio	47,47

**Fuente.** Ministerio de Salud. (2014), pág. 90.

De acuerdo con lo anterior, es evidente que la comunidad de Bajo Tejares es una zona con bajos índices de alfabetización, alto porcentaje de embarazos adolescentes, altos índices de delincuencia y drogadicción, con presencia de malnutrición, entre otros; situaciones que pueden ser consideradas como violatorias de los derechos de las personas menores de edad.

Interesó, por tanto, aportar al cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad, parte de la población meta de estas organizaciones. Asimismo, generar recomendaciones para otras entidades de esta índole en cuanto a los procesos de gestión coherentes con su razón de ser. Por lo tanto, se verían beneficiadas las personas miembros de cada ONG, las personas menores de edad y sus familias.



A partir de lo señalado, se consideraron como para del estudio la ONG Centro Comunidad Cristiana (CCC) y la ONG Alianza Acción Comunitaria (CAA), localizadas en Bajo Tejares desde el año 2008 y 2009, respectivamente, cuya población meta está constituida, en parte, por personas menores de edad.

Con respecto a estas ONG, es importante iniciar con la tipología a la que pertenecen, pues se ubican en el tercer sector, al ser organizaciones no gubernamentales (ONG), cuyo concepto hace énfasis, de acuerdo con la definición formulada por el Foro de Ayuda Mutua (1995), citado por Boza-Oviedo y Monge-Sánchez (2008), como aquellas organizaciones privadas, sin fines de lucro, orientadas principalmente por la “vocación” de servicio y el imperativo ético de buscar una sociedad más humana, justa y equitativa. Además, se considera que estas aspiran a un tipo de orden social en el que la preocupación esencial sea el desarrollo pleno de las potencialidades humanas, la calidad de vida, la justicia y la paz.

Es decir, una ONG es aquella organización que se preocupa por el bienestar de la sociedad en términos económicos y por la satisfacción de las necesidades humanas, políticas y sociales, lo cual, era una de las funciones que le correspondía únicamente al Estado. No obstante, menciona Viales-Hurtado (2008) que la escasez de recursos destinados a lo social no permitió en determinado momento, que el Estado asumiera todas las funciones sociales que se iban incrementando con el paso del tiempo y la economía emergente, por lo que se optó por el régimen liberal, acreditando ciertas funciones a este tipo de entidades.

Aunado a ello, Montaña (2005) señala que para la época de los 1990, como producto de la urgente reforma, se vincula la acción estatal con la no gubernamental, ya que se evidencia el otorgamiento de mayores responsabilidades a la sociedad civil, como proceso paralelo a la descentralización de los servicios sociales que le correspondían, anteriormente, al Estado.

De esta forma, “[...] la participación de las ONG sería clave en el proceso de liberalización económicos [...] considerando aspectos como: su ágil acceso a zonas rurales, su capacidad de convocatoria, su bajo costo de operación, su capacidad creativa e innovadora, transparencia y eficacia en el uso de recursos financieros”. (Boza-Oviedo y Monge-Sánchez, 2008, p.28).

Por otro lado, adentrarse en el estudio de las ONG, permitió determinar y analizar su razón de ser (misión, visión, poblaciones meta); las fuentes de financiamiento; los procesos de

trabajo (gestión e intervención), con énfasis en el sustento teórico-metodológico; la estructura organizativa; entre otros aspectos, con el fin de esclarecer la participación que tienen, en el marco de la Política de Niñez y Adolescencia, en cuanto a la atención de demandas y necesidades de la población sujeta de atención del espacio comunal seleccionado.

Estos aspectos son fundamentales, porque dentro del Enfoque de Gerencia contexto céntrico, se deben considerar cinco dimensiones: entorno, participación, estrategia, futuro y gestión. En otras palabras, el estudio aporta para analizar las organizaciones sociales como institución (valores, principios, misión, visión, estrategias, etc.) y como organización (infraestructura, seres humanos, población meta); su entorno relevante y la interrelación de estos con los procesos de gestión.

Por lo tanto, el presente estudio aporta insumos, tanto para las ONG en estudio, como para otras organizaciones de esta índole. A la vez, beneficia a la comunidad científica, pues es un tema que abarca categorías que pocos estudios han contemplado, en una zona geográfica distinta a la Gran Área Metropolitana, de donde surgen la mayor parte de investigaciones al respecto. Esto porque, a partir de los estudios considerados para la elaboración del Estado del Arte, se logró determinar que, de cuatro investigaciones relacionadas con organizaciones no gubernamentales (ONG) que trabajan con población menor de edad, solo una se centró en una comunidad con características similares a la de la zona de Bajo Tejares y esta se ubica en San José.

De igual manera, se hallaron cuatro estudios que abordaron los procesos de gestión, pero la totalidad de ellos en instituciones estatales: uno en el IMAS, dos en el Hospital Nacional de Niños y uno en la Universidad de Costa Rica (PRIDENA). Por esta razón, la presente investigación se propone analizar los procesos de gestión de organizaciones no gubernamentales.

Tal como se señaló en párrafos anteriores, esta investigación integra las categorías: personas menores de edad, ONG, procesos de gestión y una comunidad en San Juan, San Ramón, llamada Bajo Tejares; descriptores que la hacen novedosa en cuanto a temática y ubicación geográfica. Al abordar este tema de investigación, se pretendió verificar si estas ONG están contribuyendo mediante sus procesos de gestión al cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad de esta comunidad, o si más bien, se está dejando de lado el interés superior de dichas personas menores de edad, enmarcado dentro de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia.

Finalmente, se concluye que fue novedoso, innovador, necesario y relevante, llevar a cabo un TFIA orientado al análisis de los procesos de gestión de las ONG, especialmente aquellas orientadas a atender las necesidades de las personas menores de edad en condiciones de violación de sus derechos. Máxime que se pudo evidenciar mediante el Estado del Arte, que no existen estudios que interrelacionen: ONG, procesos de gestión, personas menores de edad, necesidades humanas, derechos de las personas menores de edad y en una comunidad en específico. A pesar de que, tal y como se verá más adelante dentro del Marco Referencial, en la comunidad de San Juan de San Ramón, existen seis organizaciones de esta índole. (Véase cuadro 8)

Por tal motivo, el objeto y el problema de investigación fueron:

## **2.2 Objeto de investigación**

Procesos de Gestión de las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria, Bajo Tejares, San Juan, San Ramón, 2017-2018, en el marco de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia en Costa Rica.

## **2.3 Problema de investigación**

¿Cuál es el vínculo entre los procesos de gestión de las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria, con el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad de Bajo Tejares, San Juan, San Ramón, en el marco de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia en Costa Rica?

## **2.4 Objetivos**

### **2.4.1. Objetivo General**

Analizar el vínculo entre los procesos de gestión de las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria con el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad de Bajo Tejares, San Juan, San Ramón, en el marco de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia en Costa Rica.

### **2.4.2 Objetivos Específicos**

Caracterizar el contexto social y político a nivel regional, nacional e internacional en que se desarrollan las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria en el tema de la niñez y la adolescencia.

Reconstruir los procesos de trabajo (gestión e intervención) de las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria en función del

cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad de Bajo Tejares, San Juan, San Ramón.

Determinar los vínculos existentes entre el contexto, los procesos de gestión de las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria y el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad de Bajo Tejares, San Juan, San Ramón.

### Capítulo III: Marco Teórico

El presente capítulo esclarece las posiciones teóricas en torno a las categorías principales que guiaron el proceso investigativo, para ello, se desarrollan las categorías: Estado, cuestión social, políticas sociales, organizaciones no gubernamentales, derechos de las personas menores de edad, gerencia social y Trabajo Social.

#### 3.1 Reconstrucción de las transformaciones del Estado Costarricense

Para una mayor comprensión de las funciones del Estado como ente interventor de las manifestaciones de la cuestión social, es necesario comprender las transformaciones que ha sufrido este, así como los Modelos de Desarrollo vigentes, desde la independencia de Costa Rica en 1821 hasta la actualidad.

Siguiendo a Meoño (2012), de 1821 a 1930 se puede hablar de la **Primera República**, “... un período en que prevaleció un **Estado Liberal** comandado por la élite agroexportadora de café” (p. 42). De 1930 a 1948 se da un período de transición entre la Primera y la Segunda República, “resulta del agotamiento del Estado Liberal y abre camino a la transformación y diversificación del aparato productivo que transita de un modelo agroexportador a un modelo de sustitución de importaciones.” (p.42).

Posteriormente, en 1948 luego de la revolución armada (única ocurrida hasta el momento en Costa Rica), se consolida la **Segunda República**, con un **Estado Interventor**, con especial énfasis en el desarrollo de la industria hasta 1980 (Meoño, 2012).

Asimismo, la autora señala que la década de 1980 puede ser considerada como un intermedio entre el modelo de desarrollo de sustitución de importaciones y el modelo de apertura de mercados, dentro del Estado Neoliberal, el cual rige hasta la actualidad.

Lo anterior, permite evidenciar el tipo de política social que se ha gestado a partir del tipo de Estado vigente, así como del modelo de desarrollo imperante, lo cual posibilita explicar políticas sociales más interventoras, o bien, otras de corte más liberal.

Por otro lado, dentro de este apartado, también es necesario reconstruir los momentos del capitalismo desde 1750 hasta la actualidad, con la finalidad de comprender el tipo de política social que se ha gestado en cada uno de los estadios.

**Cuadro 1. Momentos del desarrollo capitalista: vínculo con el Estado y la política pública.**

Nombre	Años	Características
<b>Capitalismo Mercantil- Competitivo</b>	1750-1890	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revolución industrial, procesos acelerados de acumulación de capital a gran escala (uso exagerado de la fuerza de trabajo y de la máquina).</li> <li>• Se pasa de una sociedad de pequeños propietarios a una sociedad caracterizada por un amplio ejército de proletarios.</li> <li>• Surge el Estado Moderno el cual, en sus inicios, no interfería en las relaciones económicas pese a su imbricación en ellas.</li> <li>• Esto cambia cuando surgen los “problemas” derivados del mismo funcionamiento de la organización social capitalista.</li> <li>• Aparición del movimiento obrero a nivel mundial.</li> <li>• Incipiente intervención del Estado. Política social incipiente, escasa y aislada.</li> </ul>
<b>Capitalismo imperialista</b>	1890-1945	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de monopolios.</li> <li>• Procesos de expansión colonizadora.</li> <li>• Estado concebido como “organización especial de la fuerza”, interviene en la sociedad principalmente mediante las normas jurídicas.</li> <li>• Tendencias del modelo burocrático en la organización de lo público.</li> <li>• Mayor presión de movimientos populares.</li> <li>• Mayor protagonismo de la política pública</li> </ul>

		<p>como estrategia gubernamental de intervención en las relaciones económicas y sociales de los países.</p>
<p><b>Capitalismo Monopólico</b></p>	1945-1975	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidente acumulación del capital a escala mundial.</li> <li>• Surgimiento del Estado Benefactor como reacción de la burguesía a la Gran Depresión de 1929 y la presión creciente de los movimientos sociales.</li> <li>• Crecimiento de los partidos obreros y la instalación del bipartidismo, se convierten en elementos centrales para comprender el crecimiento de los derechos civiles, políticos y sociales.</li> <li>• Estado direccionado a garantizar los superlucros de los monopolios.</li> <li>• El Estado debió legitimarse políticamente, incorporando procesos de diálogo, negociación, colocando necesidades socialmente problematizadas en las agendas públicas para dar respuesta a las necesidades sociales.</li> <li>• Políticas públicas caracterizadas por su universalización, hasta finales de los 60.</li> </ul>
<p><b>Capitalismo transnacional/ Mundialización del capital</b></p>	1975- actualidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascenso de la “nueva derecha” como fuerza ideológica- política que postula al mercado como el mejor mecanismo de asignación de los recursos económicos y de la satisfacción de necesidades de los individuos.</li> <li>• Estados nacionales, restringidos y</li> </ul>

		<p>condicionados por empresas que se constituyen en “organizaciones de gobierno de la economía global”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desmantelamiento de los Sistemas de Seguridad Social.</li> <li>• Tendencia a “destruir” las instituciones públicas para ampliar los ámbitos de inversión privada a todas las actividades económicas rentables.</li> <li>• Se abandona la preocupación por reducir la desigualdad.</li> <li>• Recorte en gastos sociales. Recursos se orientan al combate de la pobreza.</li> </ul>
--	--	---

**Fuente.** Elaboración propia, a partir de Marín, C. (2016).

De esta forma, se pueden ver cuatro estadios referentes a la política pública erigida desde el Estado costarricense, el primero de ellos, correspondiente al Capitalismo Mercantil-Competitivo (1750- 1890), en donde se trata de un Estado Moderno con una intervención del Estado incipiente, así como una política social, escasa y aislada. En el segundo de ellos, Capitalismo Imperialista (1890-1945), se da un Estado Interventor con un mayor protagonismo de la política en la intervención dentro de las relaciones económicas y sociales. En el tercer momento, constituido por el Capitalismo Monopólico (1945-1975), se da el surgimiento de un Estado Benefactor, en donde las políticas públicas se caracterizan por ser universales. El cuarto estadio, corresponde al Capitalismo Transnacional (1975 a la actualidad), en donde las políticas públicas orientadas a reducir la desigualdad son cambiadas por otras dirigidas a la reducción de la pobreza, es decir, se da el comienzo del recorte al gasto destinado a lo social.

Ahora bien, para efectos de esta investigación, es importante ubicarse dentro de este último momento a nivel de Estado y de políticas públicas y sociales, con la finalidad de comprender cómo se ha dado respuesta a las manifestaciones de la cuestión social, en las últimas décadas, como se verá en los siguientes apartados.



### **3.2 Estado, cuestión social y política social**

Es importante señalar que dentro del presente TFIA se entenderá al Estado desde el posicionamiento teórico del enfoque crítico- marxista, aspecto que se detallará párrafos más adelante. Asimismo, su relación con el enfoque contexto céntrico de la gerencia social radica en que ambos consideran a la sociedad en una posición dialéctica, tomando especial énfasis al entorno o contexto, el cual puede definirse como de origen capitalista y que, a su vez, determina, permite o limita tomar una serie de acciones hacia la producción de los servicios sociales. Es decir, existen demandas del entorno dentro de las OPSS.

De esta manera, referirse al contexto histórico, en el cual la sociedad se desenvuelve, permite, necesariamente, hacer alusión al modelo económico de origen capitalista, orientado a la acumulación y reproducción del capital. Producto de esta situación, es que surgen las clases sociales a partir de la tenencia o no de los medios de producción, lo que conlleva, por un lado, a la venta de la fuerza de trabajo y por el otro, a la acumulación de plusvalía y de capital.

Es así como, dentro de este proceso dialéctico, se pueden encontrar dos clases sociales en constante tensión y lucha para acceder a esos medios de producción, los cuales, debido a la relación capital- trabajo (de aquí en adelante se entenderá por cuestión social de acuerdo con Netto (1992)), generan múltiples manifestaciones de la cuestión social como: pobreza, exclusión social, desigualdad, desempleo, discriminación, entre otras. A partir de estas relaciones de dominación, es que los estados han intervenido por medio de las políticas sociales, con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de las personas que no cuentan con los medios de producción y deben recurrir a la venta de su fuerza de trabajo.

Es así como, siguiendo a Oscar Oszlak y a Guillermo O'Donnell (1981), el Estado es el encargado de “estabilizar” el contexto social, ya sea mediante el contenido político de problemas económicos o sociales, o por medio de la represión, intentos de despolitización, manipulación ideológica, aumento de inversiones estatales, asunción de nuevas actividades empresariales, núcleos tecnocráticos que surgen en tradicionales burocracias públicas. Tal y como lo mencionan estos autores:

Se trata, por supuesto, de un tema tan clásico como el de las interrelaciones entre el poder económico y la acumulación, por una parte, y la dominación política, por la otra. [...] Por lo pronto, el estado latinoamericano no sólo tiene que vérselas con la burguesía nacional

sino también con la presencia de empresas multinacionales que en muchos aspectos escapan a su poder de decisión y que por diversos canales dirigen parte importante de su acumulación hacia mercados externos (p. 102).

El Estado es el encargado de mantener en “estabilidad” la constante pugna entre los intereses dominantes y los intereses de la clase trabajadora, pues es un ente mediador, más no neutral, en la constante e histórica lucha de clases sociales.

Por lo tanto, siguiendo a Netto (1992), el Estado se caracteriza por poseer un carácter monopolista, el cual fragmenta y parcializa la cuestión social, atendiendo así problemas particulares, situación que se evidencia en la siguiente cita:

El desarrollo capitalista alcanza su nivel más alto en el orden monopolista que cimienta la sociedad burguesa consolidada y madura. La institucionalidad sociopolítica que le es propia no deriva inmediatamente de las exigencias económicas del dinamismo del capital monopolista, sino que se produce como resultante del movimiento de las clases sociales y sus proyectos. En ella, el Estado juega un papel central y específico, dado que le cabe asegurar las condiciones de la reproducción social en el ámbito de la lógica monopólica al mismo tiempo en que debe legitimarse más allá de esta frontera (Netto, 1992, p.76).

De esta manera, se puede evidenciar que dentro de la esfera estatal, la lucha de clases es constante y el Estado, además de contar con un rol político y económico, debe intervenir dentro de esta relación desigual de dominación, por lo que es el encargado de colocarle “pesos y contrapesos” al mercado y, a la vez, asegura la reproducción y manutención de la fuerza de trabajo, tanto de la que se encuentra contratada, así como del ejército industrial de reserva, existente y necesario para que se puedan dar mayores condiciones de explotación dentro del mercado laboral.

A raíz de esta situación, es que se formulan y desarrollan las políticas sociales, muchas de éstas, como mecanismos de legitimización del Estado. A la vez, mediante ellas, se incorporan necesidades e intereses de la clase subalterna, y se le garantiza condiciones de vida materiales para que pueda seguir existiendo mano de obra disponible (producción y reproducción de la mano de obra) y que, al mismo tiempo, el mercado no se estanque, ya que, en alguna medida, se garantiza el consumo por parte de la fuerza de trabajo por medio de estas medidas. Al respecto, Morera (2016) señala:

A través de las políticas sociales, se procura administrar las expresiones de la cuestión social para dar respuesta a demandas del sistema y crear consensos. La funcionalidad esencial de las políticas sociales en el capitalismo monopolista, se expresa en los procesos referentes a la preservación y el control de la fuerza de trabajo ocupada, mediante la reglamentación de las relaciones capitalistas-trabajadores y el seguro social; la creación de sistemas de previsión social (jubilación y pensiones), como instrumentos para contrarrestar la tendencia al subconsumo y para ofrecer al Estado masas de recursos y redistribuir los costos de la explotación capitalista monopolista de la vida útil de la población trabajadora (p. 143).

Las políticas sociales son una herramienta para la clase capitalista y que, a la vez, ponen los intereses de la clase subalterna en la agenda política.

Sin embargo, para que estos intereses y demandas puedan ser operacionalizados desde el Estado, es necesario que se creen instituciones de origen burocrático y se da la contratación de personal especializado en esta temática con la finalidad de mantener el consenso entre la lucha de clases. Aspectos que serán abordados en el siguiente segmento.

### **3.3 Organizaciones Productoras de Servicios Sociales (OPSS), servicios sociales y el modelo burocrático**

Como se detalló en el apartado anterior, para poder intervenir en las múltiples manifestaciones de la cuestión social, es necesario formular y desarrollar políticas sociales, orientadas a la satisfacción de las necesidades y demandas de la población.

Dentro del enfoque contexto céntrico, se puede explicar qué se entiende por las OPSS, desde tres dimensiones: capacidad institucional (razón de ser), sostenibilidad institucional (pertinencia del servicio social) y vulnerabilidad institucional (pérdida de vigencia de las reglas del juego). Aspectos que se mostrarán ampliamente en la Estrategia Metodológica del presente estudio.

A raíz de lo anterior, entender a las OPSS dentro de este enfoque de análisis de la gerencia social, permite visualizar a las organizaciones desde la sostenibilidad, como elemento central, en un entorno dialéctico, de origen capitalista. Por lo tanto, desde este señalamiento, se torna indispensable definir qué se entiende por servicio social. Al respecto, Morera (2001) citando a Antoñanzas (1988), indica que:

Servicio social es toda acción generada dentro de la sociedad, a través de instituciones públicas o privadas, dirigidas a la satisfacción de necesidades de personas o grupos, con el objetivo de lograr la satisfacción de sus necesidades básicas y su desenvolvimiento dentro de la sociedad en la que se encuentran inmersas” (p.19).

Con relación a lo anterior, se puede decir que los servicios sociales surgen con el fin de solventar una demanda, satisfacer una necesidad o bien, muchos de estos actúan desde lo preventivo, en el marco de políticas públicas dentro de instituciones del Estado u organizaciones de índole privada. Entre los rasgos centrales que presentan los servicios sociales, se pueden mencionar:

- Responsabilidad pública, la consolidación de los estados de derecho y la complejidad de las respuestas, o hacen indispensable la iniciativa pública. El Estado debe conocer las carencias de los ciudadanos y elaborar planes y programas que orienten las respuestas propias y privadas.
- Orientación de los servicios hacia la satisfacción de necesidades en forma asistencial y preventiva.
- Concepción de los servicios como instrumentos de relación y participación social.
- Integración de los servicios sociales.
- Descentralización como traspaso de competencias a municipalidades y comunidades, y como aproximación de la respuesta al usuario, favoreciendo la participación de la ciudadanía en ella.
- Establecimiento de principios de actuación: normas, procedimientos, universalidad, posibles tipos de servicios.
- Necesidad de cuerpos epistemológicos y teóricos que justifiquen y orienten las intervenciones (Morera, 2001, p.22).

Ahora bien, para que estas funciones de los servicios sociales puedan ser puestas en marcha, se requiere de una institucionalidad específica para este fin y es allí donde surgen las organizaciones burocráticas, las cuales juegan diferentes roles dentro de la sociedad.

De acuerdo con Oszlak (1984), citado por Morera (2001), las burocracias pueden ser entendidas como: “Conjunto de organizaciones complejas e interdependientes cuyo carácter público -derivado de los objetivos formales de interés general que persiguen y de la autoridad

legítima del Estado que invocan sus actos- permiten distinguirlas como un sistema diferenciado” (p. 27). Por lo tanto, puede inferirse que las burocracias permiten y, a la vez, mantienen el tejido social mediante la implementación de políticas sociales, por lo tanto, las OPSS funcionan desde este modelo.

Siguiendo a Oszlak (2006), las múltiples manifestaciones de la cuestión social han generado un trío que debe ser articulado en el marco estatal, y ejecutado por medio de los servicios sociales. Este trío lo constituye la gobernabilidad (orden), desarrollo (progreso) y la equidad (cuestión social). A su vez, estas son atendidas por medio de: instituciones del Estado, mercado, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales y redes sociales solidarias no institucionalizadas

Es así como, dentro de la investigación, se torna relevante, siguiendo a Morera (2001), entender las ONG como entes que ejecutan políticas sociales y como mecanismos de estabilización social, mediante diferentes funciones, en el marco jurisdiccional estatal y con un fin específico, atendiendo demandas y necesidades específicas. Por lo tanto, es relevante abordar en el siguiente apartado estas organizaciones en el marco de la política pública de carácter social.

### **3.4 Políticas sociales y organizaciones no gubernamentales**

Los servicios sociales, tal y como se indicó, constituyen la implementación de las políticas sociales, ya sea por medio de instituciones estatales, empresa privada, organizaciones de la sociedad civil, o bien, por medio de las organizaciones no gubernamentales.

Ahora bien, para comprender el surgimiento y razón de ser de las ONG, es necesario que se tome en cuenta el contexto histórico y social de la década de 1970, en el cual privaron un conjunto de ideas políticas y económicas capitalistas que defendían la no participación del Estado en la economía, abogando por la no interferencia gubernamental, fomentando así la producción privada neoliberal como una solución a la crisis que afectó la economía mundial en 1973 (Monge, 2018, entrevista).

Desde la corriente neoliberal se impulsan cambios en las funciones del Estado y cambios en la atención de la cuestión social. El Estado debe intervenir entre las demandas y las cuestiones del mercado, dando paso a la reestructuración en la atención de las contradicciones de la cuestión social. Lo anterior, origina políticas sociales focalizadas, selectivas y neofilantrópicas.

Especialmente desde la década de los 80 con las firmas de las Cartas de Intención y los Programas de Ajuste Estructural (PAE).

Luego de los procesos de reforma del estado en América Latina, muchas de las ONG que proliferaron provenían desde los Estados Unidos, con enfoques como: caridad y neofilantropía. Interesa destacar que algunas de estas ONG son de denominación religiosa, con ideas preestablecidas sobre la familia nuclear, el matrimonio, entre otros, para mantener el “orden social” y la “moralidad” como mecanismos de dominación (Petras, (s.f.)).

Siguiendo al autor James Petras (s.f.), algunas de las características de las ONG son:

- Potencial de las ONG para desactivar las demandas y redirigir las quejas de los sectores populares.
- En los años 80, tuvieron una fuerte incidencia en la lucha contrainsurgente, contrarrevolucionaria.
- A finales de los 80 surgen más de 50 000 ONG en los países periféricos.
- Funcionan como una red transnacionalizada: vinculan lo local, lo nacional y lo transnacional.
- Median las relaciones entre las clases populares y el Estado Capitalista.
- Se constituyen en una forma en que la élite transnacional logra expandir su programa económico.
- No son anticapitalistas.
- Son una manera de contener la contradicción central del capitalismo: capital-trabajo.
- Son la expansión política de lo económico: expanden un sistema global de bienestar social.
- La lucha debe ser dentro de las reglas del juego de la democracia burguesa.
- Desplazamiento del bienestar al ámbito privado: familia, comunidad y mercado.
- Colaboración con el estado: desplazamiento de la lucha de clases.
- Sustitución de los movimientos y luchas sociales.
- Su práctica es apolítica.
- Sustituyen: clase, sindicato y partido.
- Adaptación a los intereses económicos: algo rentable se transforma en donación.

- Son un marco de transformaciones culturales, valores e institucionales: donaciones espontáneas y voluntarias.
- Filantropía empresarial: imagen, mejora el *marketing* comercial, exonera al capital de impuestos.

A partir de lo anterior, las ONG, como estrategia del Estado Capitalista, que se acentúa con el Estado Neoliberal, se han vuelto espacios en donde se ejecutan políticas sociales como mecanismos para minimizar las tensiones de la relación desigual entre capital- trabajo. Pero también se constituyen en espacios de lucha de la sociedad civil por el descuido de algunas manifestaciones de la cuestión social desde el Estado Neoliberal.

### **3.4.1 Políticas sociales sin Estado o tercer sector**

Con respecto a las ONG en estudio: Centro Comunidad Cristiana (CCC) y a la Alianza Acción Comunitaria (CAA), es importante indicar la tipología a la que pertenecen, pues se ubican en el tercer sector, al ser organizaciones no gubernamentales (ONG), cuyo concepto hace énfasis, de acuerdo a la definición formulada por el Foro de Ayuda Mutua (1995) citado por Boza-Oviedo y Monge-Sánchez (2008, p.72) como aquellas organizaciones privadas, sin fines de lucro, orientadas principalmente por la “vocación” de servicio y el imperativo ético de buscar una sociedad más humana, justa y equitativa. Además, se considera, que estas aspiran a un tipo de orden social en el que la preocupación esencial sea el desarrollo pleno de las potencialidades humanas, la calidad de vida, la justicia y la paz.

Es decir, aquella organización que se preocupa por el bienestar de la sociedad, en términos económicos, y por la satisfacción de necesidades humanas, políticas y sociales, lo cual, era una de las funciones que le correspondía únicamente al Estado. No obstante, menciona Viales-Hurtado (2008) que la escasez de recursos no permitió en determinado momento, que el Estado asumiera todas las funciones sociales que se iban incrementando con el paso del tiempo y la economía emergente, por lo que se optó por el régimen liberal, acreditando ciertas funciones a este tipo de instituciones.

Por lo tanto, se considera a las ONG como las acreedoras de la cuestión social emergente, aliadas con la ingobernabilidad creciente y la necesidad de abrir canales de institucionalización que facilitarían la realización de proyectos en conjunto con la sociedad civil.

Aunado a ello, para la época de los 1990, como producto de la urgente reforma, se vincula la acción estatal con la no gubernamental, ya que se evidencia el otorgamiento de mayores responsabilidades a la sociedad civil, como proceso paralelo a la descentralización de los servicios sociales que le correspondían anteriormente al Estado.

De esta forma, “(...) la participación de las ONG sería clave en el proceso de liberalización económica... considerando aspectos como: su ágil acceso a zonas rurales, su capacidad de convocatoria, su bajo costo de operación, su capacidad creativa e innovadora, transparencia y eficacia en el uso de recursos financieros”. (Boza-Oviedo y Monge-Sánchez, 2008, p.28).

Así, en cuanto a sus actividades privadas y voluntarias destruye el sentido de lo público, es decir, la idea de que el gobierno posee la obligación de procurar el bienestar social de los y las ciudadanas, ya que las ONG fomentan la idea neoliberal de una responsabilidad privada hacia los problemas sociales crecientes, canalizando y acumulando mayor legitimidad social y política. Es así como, se da la creación de organizaciones como el CCC y la CAA, ubicadas en Bajo Tejares de San Ramón.

Asimismo, actualmente se plantean grandes desafíos para las organizaciones no gubernamentales, e incluso aquellas catalogadas como pertenecientes al Estado por la fuerte reducción de presupuesto, puesto que se orientan hoy día principalmente a la parte económica, muchas veces dejando de lado lo social, paliando desde lo curativo y no en lo preventivo. Asimismo, en muchas ocasiones se ha evidenciado cómo, por medio de estas organizaciones, se van lucrando recursos para otros fines distintos a los creados, lo cual va generando falta de credibilidad a estas instancias.

Ahora bien, ¿por qué dos ONG de índole religioso?, pues, es evidente que, desde los procesos políticos ocurridos en América Latina desde los años 70, se ha detectado una



proliferación de este tipo de organizaciones en donde Costa Rica no es la excepción. Aunado a esto, se da la transformación del Estado moderno, neoliberal, en donde, desde los procesos de reforma de los 80, se ha socavado el papel del Estado, con la finalidad de transferir recursos de este hacia el sector privado, tal y como lo afirma Carlos Montaña (2005):

(...) para cubrir las lagunas que, en la Previsión Social y en los servicios sociales y asistenciales, deja ese nuevo Estado “minimizado” en el área social, parte importante de las respuestas a la “cuestión social” son privatizadas y transferidas para el mercado (cuando son lucrativas) y para la “sociedad civil” o “tercer sector” (cuando son deficitarias). (p. 252)

Es así como, se da el supuesto “debilitamiento” del Estado, para desviar recursos hacia el sector privado, en donde las ONG muchas veces se encuentran inmiscuidas, lo que genera una intervención ante manifestaciones de la cuestión social desde tres aristas: estatal, filantrópica y mercantil. Por lo que no es casualidad que el Estado sea “tachado” de ineficiente, si desde las mismas políticas neoliberales se consiguen otros intereses, en donde la ganancia y el lucro parecen estar como fin último.

Para efectos de la presente investigación, interesó analizar el rol de las ONG, a la luz de la Política Social de Niñez y Adolescencia, como mecanismo para atender las manifestaciones de la cuestión social.

### **3.4.2 Organizaciones no gubernamentales y el enfoque de derechos de la niñez y la adolescencia**

Las organizaciones no gubernamentales muchas veces participan en la ejecución de políticas sociales. En los casos de las ONG: CCC y CAA, su marco de acción se ubica en la política pública en materia de niñez y adolescencia. Esto, porque siguiendo a Bobadilla (2000):

El Estado tiene que definir si se encargará de proveer directamente todos o parte de los servicios y productos que tradicionalmente brindaba, si facilitará o promoverá que otras organizaciones realicen estas tareas o si actuará solo como regulador de las mismas. Lo que implica determinar los problemas que pasan a formar parte de las políticas públicas,

los eventuales efectos de una no-acción en este campo y las alternativas o soluciones que se plasmarán en una estrategia de intervención, considerando los factores políticos, económicos y sociales que condicionarían su éxito (Vargas, 1995). Al respecto, y tal como sostiene Franco, una política pública, así como una política social además de la voluntad política requiere de conocimientos (Franco, 1994). Estas alternativas o soluciones se llevan a cabo unas veces a través de un conjunto de actividades coyunturales y desorganizadas, o en otros casos constituyen un bloque coherente de medidas que en el contexto y de acuerdo a los objetivos parecen ser las más adecuadas y exitosas. Paralelamente se designan las organizaciones que se encargarán de su implementación, así como la normatividad y los recursos bajo los cuales iniciarán la misma (p.440).

De acuerdo con la cita anterior, es evidente que las ONG intervienen en las políticas públicas, cuando el Estado deja de intervenir en esas manifestaciones de la cuestión social. Por lo tanto, estas políticas, en algunas ocasiones, son intervenidas por medio de acciones entre organizaciones de esta índole y el Estado, o solamente por medio de las ONG. Es decir, cuando el Estado no interviene en una serie de situaciones, las cuales se tornan en demandas, las organizaciones de la sociedad civil se hacen cargo de asumir estas circunstancias, dando respuesta a las necesidades desde una posición distinta a la estatal.

Un ejemplo de lo anterior, podría ser la relación existente entre las ONG en estudio: CCC y CAA y el cumplimiento de la Política de Niñez y Adolescencia. Para evidenciar esta relación, fue indispensable realizar un acercamiento a esta política, lo cual se realiza a continuación.

La Política de Niñez y Adolescencia 2009- 2021, establece cuatro niveles de acción que se detallan en el cuadro 2.

**Cuadro 2. Niveles de Política contemplados en la Política de Niñez y Adolescencia 2009-2021.**

Nivel de Política		Definición
<b>Primer</b>	<b>nivel,</b>	Son aquellas cuyos bienes y servicios tienen cobertura universal, porque es el “derecho de todos y deber del Estado” garantizarlos. Corresponden a los servicios de políticas sociales básicas: salud, educación, deporte, cultura, recreación, participación, seguridad
<b>Políticas</b>	<b>sociales</b>	
<b>básicas</b>		

	alimentaria y nutrición, saneamiento, vivienda, seguridad pública, protección y promoción del desarrollo integral, entre otros derechos.
<b>Segundo nivel, Políticas de Bienestar Social</b>	Estas políticas no tienen carácter universal. Las políticas de bienestar social (no confundir con asistencialismo) se dirigen a aquellas personas, grupos, comunidades y especialmente familias que por diferentes omisiones del poder público o de los grupos de crianza, no acceden a los servicios de las políticas sociales básicas y quedan “imposibilitados temporaria o permanentemente” de cubrir por sí mismos sus necesidades materiales o morales.
<b>Tercer nivel, Políticas de Protección Especial:</b>	Estas políticas comprenden acciones que se destinan a personas o grupos que por alguna condición especial o por alguna forma de violación de sus derechos, necesitan de servicios públicos especiales para ser protegidos. Sobre las condiciones que vulneran derechos se debe estar alerta, teniendo presente que la intervención no lleve a la exclusión.  Las políticas de protección especial van dirigidas a atacar las causas de vulnerabilidad, producto, en gran medida, de la no satisfacción de los derechos universales. Se refieren a situaciones de trata, explotación sexual comercial, explotación laboral, adicciones y consumo de drogas, y otras formas de violencia.
<b>Cuarto nivel, Políticas de Garantías:</b>	Son políticas dirigidas a las situaciones y condiciones sociales que implican la transgresión y violación de las normas de convivencia social estipuladas en los códigos penales y que implican una reacción social de la justicia penal juvenil especializada y del sistema de ejecución de sanciones de carácter eminentemente socioeducativa.

**Fuente.** Elaboración propia, a partir de PANI. (2017).

De acuerdo con lo anterior, es evidente que el Estado costarricense y sus instituciones señalan, por medio de políticas sociales, marcos de acción para enfrentar las manifestaciones de la cuestión social existentes, tal y como sucede con la niñez- adolescencia. Ahora bien, cuando, a pesar de encontrarse un marco reglamentado de acción, no se logra atender estas demandas, es

que intervienen otros sectores de la población, tales como: empresa privada, organizaciones, fundaciones y asociaciones.

Por este motivo, para el presente TFIA es fundamental tomar en cuenta esta Política, de acuerdo con las ONG en estudio, con el propósito de analizar los procesos de gestión que desarrollan, para el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad. Interesa destacar que esta Política se encuentra anclada a varios enfoques, los cuales son:

1. Enfoque de derechos: eje central de la PNNA.
2. Enfoque de desarrollo integral.
3. Enfoque sobre la condición etaria.
4. Enfoque de equidad.
5. Enfoque de interculturalidad.
6. Enfoque de igualdad de género.

Es así como, desde el Trabajo Social y, específicamente desde la gerencia social, se torna relevante conocer acerca de la política en la cual se encuentra anclada la labor de las instituciones y organizaciones desde las cuales se trabaja, puesto que la dotación de servicios sociales no puede ser entendida si no se parte de una política, sea estatal o no y comprendiéndola dentro del marco de la lucha de clases. Por este motivo, la Política de Niñez y Adolescencia costarricense se torna fundamental para clarificar la labor de algunas entidades; esto como primer paso para intentar esclarecer la razón de ser y luego posicionar dichas entidades en la relación capital-trabajo y, con base a esta relación, abordar las múltiples manifestaciones de la cuestión social.

### **3.5 Enfoque estratégico de gestión**

Para efectos de la presente investigación, se trabajó en el marco de la perspectiva teórico-metodológica de la gerencia social que subyace en el enfoque estratégico de gestión, del Proyecto Nuevo Paradigma (De Souza Silva, 1998).

El enfoque estratégico de gestión contempla los siguientes elementos: enfoque estratégico de gestión, condiciones de vulnerabilidad y sostenibilidad en las instituciones, Triángulo de la Sostenibilidad Institucional y Cadena de Hipótesis, las cuales se desarrollan a continuación.

Esta dimensión contexto céntrica se basa en el entorno y en la vulnerabilidad a la que se encuentran expuestas las organizaciones, por lo que se requiere que las y los gerentes que

trabajan bajo esta dimensión manejen la incertidumbre y los procesos, así como la capacidad de establecer políticas, programas o proyectos con lineamientos claros, en donde se establezcan marcos para pensar, decidir y hacer.

De esta forma, en la Dimensión Gestión, la *Sostenibilidad Institucional* juega un papel fundamental, por tanto, es producto del reconocimiento social y apoyo político, institucional y financiero, logrado como resultado de un proceso de interacción y negociación permanente con los autores claves de su entorno relevante.

### **3.5.1. Condiciones de Vulnerabilidad y Sostenibilidad**

Dentro de la perspectiva teórica metodológica elegida, es necesario hacer alusión a dos componentes importantes: las condiciones de vulnerabilidad y las condiciones de sostenibilidad. En cuanto a la primera de ellas, De Souza (2001) menciona:

[...] nos referimos a la pérdida de vigencias de las “reglas del juego” de las organizaciones frente a la sociedad en general y a los actores de su entorno relevante en particular, lo que implica la pérdida drástica de credibilidad, legitimidad, reconocimiento, y por lo tanto de apoyo político, institucional y financiero” (p. 12.)

Por esta razón, las condiciones de sostenibilidad son todas aquellas acciones dirigidas a mitigar los factores de vulnerabilidad que se presentan en la interacción de las organizaciones con su entorno, por lo tanto, ambos conceptos van de la mano a la hora de tomar decisiones o acciones.

Es así como la sostenibilidad institucional se basa en tres pilares fundamentales: Proyecto Institucional, entendiéndose este como las “reglas del juego”, que se mencionó arriba; Capacidad Institucional; y Credibilidad Institucional, las cuales se detallan a continuación.

### **3.5.2. Triángulo de la Sostenibilidad Institucional**

De acuerdo con De Souza (2001), el Proyecto Nuevo Paradigma desarrolla el Triángulo de la Sostenibilidad Institucional para comprender los factores que aportan sostenibilidad a una organización, según tres elementos: **Proyecto Institucional, Capacidad Institucional y Credibilidad Institucional.**

**Figura 1. Triángulo de la Sostenibilidad Institucional.**



**Fuente.** De Souza Silva, José (1998).

En relación con lo anterior, el vértice superior constituye el marco orientador, donde elementos de referencia guían su jornada sintonizando entre aportes y necesidades, realidades y aspiraciones de su entorno cambiante. Es decir, constituye el proyecto institucional de la organización: visión, filosofía, valores, conceptos, enfoques, modos de intervención, principios, promesas, misión, objetivos, políticas, estrategias, prioridades, entre otros.

Además, el vértice inferior izquierdo articula elementos críticos asociados a la capacidad de la organización para la acción y su gestión, de acuerdo con los elementos orientadores del proyecto institucional, equipos y proyectos transdisciplinarios, mecanismos de participación de actores del entorno; capacidades conceptuales, metodológicas y culturales conforme a las nuevas reglas.

A su vez, el vértice inferior derecho corresponde a la credibilidad de la organización: reconocimiento y apoyo, ambos, usados como instrumentos de negociación para transformarse en apoyo social, político, institucional y financiero.

Es así como, se podría afirmar que para alcanzar una sostenibilidad institucional y, con ella, un modelo de gestión de acorde con las bases que dieron origen a la organización, es que se

debe partir de estas tres dimensiones, las cuales son fundamentales para establecer el propósito de cualquier entidad.

### **3.5.3 Cadena de hipótesis**

La cadena de hipótesis del círculo crítico de la sostenibilidad institucional establece que cuanto más alto es el grado de interacción entre una organización de desarrollo y los actores claves de su entorno relevante:

- Más alto será el grado de sintonía de sus aportes con las necesidades, las realidades y las aspiraciones del entorno.
- Más alto será el grado de pertinencia entre sus aportes y las exigencias y los requerimientos del entorno.
- Más alto será el grado de satisfacción de los actores de su entorno relevante.
- Más alto será el grado de credibilidad, legitimidad y reconocimiento desde el entorno.
- Más alto será el grado de apoyo político, institucional y financiero logrado.
- Más alto será el grado de sostenibilidad institucional (De Souza, 2001, p.37).

De acuerdo con lo anterior, podría decirse que dependiendo de la relación que tenga la organización con su entorno y sus actores claves, así será la vulnerabilidad o la sostenibilidad que tenga, por lo que es necesario que los gerentes tomen en cuenta todos estos componentes a la hora de tomar decisiones o acciones dentro y fuera de la entidad.

### **3.6 Los procesos de gestión y las Organizaciones no gubernamentales**

Para comprender los procesos de gestión que se llevan a cabo dentro de las organizaciones o instituciones que desarrollan servicios sociales, es necesario partir de un contexto, que define posibilidades o limitaciones para que estas puedan cumplir con su cometido. Por lo tanto, Parra (2009), citando a Hodge (1973), menciona que no se puede entender el funcionamiento de una empresa, organización o institución, si esta es alejada de su ambiente. Es así como, este último autor propone que para estudiar la gestión de las organizaciones es necesario centrarse en dos elementos claves, los cuales son: la estructura y el diseño organizacional, mismos que son afectados por los cambios sociales y económicos, la incertidumbre y la racionalidad limitada.

En cuanto al primer elemento clave, señalado por Hodge, la estructura, Parra (2009), señala lo siguiente:

[...] estructura organizacional es “la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre la gente. Esta concepción se centra en aclarar que toda estructura organizacional debe tener tres elementos clave: la división del trabajo, las reglas y la jerarquía (pág. 99).

De acuerdo con lo anterior, podría decirse que, para analizar una estructura organizacional, es necesario estudiar la división del trabajo, las reglas y la jerarquía, lo cual permitiría abstraer la relación entre autoridad y poder, mecanismos de comunicación proceso de toma de decisiones, roles de cada persona trabajadora, entre otros.

Así mismo, Parra (2009), citando a Lawrence y Lorsh menciona que para analizar la estructura de las organizaciones se deben tomar en cuenta otros elementos, tales como: el entorno que rodea a la organización; las estrategias específicas (metas) que persigue la organización; el tamaño organizacional; la naturaleza de los objetivos, que pueden ser medidos en términos cuantitativos (costo, rendimiento, plazo) o cualitativos (calidad de servicio e innovación); el horizonte temporal del trabajo: a corto o largo plazo; la naturaleza de la orientación de los individuos: que pueden estar más concentrados en la tarea que deben realizar, o en sus relaciones con los demás; el grado de formalización de la estructura; diferenciación horizontal (departamentalización); diferenciación vertical (jerarquización).

En cuanto al segundo elemento, diseño organizacional, este podría ser definido de acuerdo con Parra (2009) como:

[...] el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos” (Rico, 2004). Para Hodge (2003), el diseño organizacional es “la manera como se agrupan tareas y personas en la organización”, con el objetivo de llevar a la organización a la eficiencia y la efectividad (p. 103).

A partir de lo anterior, dentro del diseño organizacional se incluyen elementos como: división del trabajo; mecanismos de coordinación; proceso de toma de decisiones; nivel de centralización del poder; atención y esfuerzo a los requerimientos específicos en el producto y los consumidores.

Estos elementos son importantes, dado que permiten contemplar, desde el enfoque contexto céntrico, los dos lados de las organizaciones sociales: por un lado, la parte institucional



(valores, creencias, principios, misión, visión, estrategias, leyes) y por el otro, el lado organizacional (comunicación, infraestructura, seres humanos). Por tanto, toda acción que se lleve a cabo desde la OPSS debe ir en relación con el entorno relevante, teniendo en cuenta el cambio y la innovación en estos dos lados, frente a la sociedad y frente al contexto.

Por otro lado, para comprender el funcionamiento interno de una organización se analizan separadamente sus distintos componentes. Con este propósito Xinia Picado (1984), menciona que los estudiosos Kast y Rosenzweig (1988), proponen comprender la organización como una totalidad integrada por cinco componentes o subsistemas:

- 1) Objetivos y valores
- 2) Técnico
- 3) Estructural
- 4) Psicosocial
- 5) Administrativo

El primer subsistema, el cual corresponde a Objetivos y Valores, puede definirse como:

[...] el conjunto de creencias comunes que sirven de guía para la conformación del sistema de valores que orienta la marcha de la organización. Dentro de una organización son identificables tres niveles de objetivos: objetivos propios de la organización; objetivos del individuo que forma parte de la organización y los objetivos del ambiente que rodea a la organización (p. 04).

En relación con el subsistema Técnico, podría decirse que se encuentra conformado por los individuos, los cuales, mediante sus conocimientos, constituyen la razón de ser de la organización. Es decir, sin los trabajadores las organizaciones no podrían funcionar.

En cuanto al tercer subsistema, el Estructural, se puede conceptualizar como “[...] el marco de relaciones formales que la organización define para su funcionamiento y el alcance de sus objetivos. Estas relaciones formales se definen y reflejan en organigramas, manuales y descripciones de puestos” (p. 04).

Con respecto al cuarto subsistema, el Psicosocial,

[...] los individuos establecen formas de relación y comunicación informal que con el paso del tiempo contribuyen a cristalizar una cultura organizacional propia. Esta cultura organizacional es inherente a cada organización, y surge de manera espontánea afectando

fundamentalmente la motivación al trabajo y al alcance de los objetivos de la organización. (p. 05).

En último lugar, el subsistema Administrativo, se encuentra subdividido por la estructura organizacional y el diseño organizacional, de la misma forma que lo propone el autor Hodge; elementos que ya fueron mencionados al inicio de este apartado.

De esta manera, es evidente que, para poder realizar un diagnóstico organizacional, es necesario tomar en cuenta el contexto intraorganizacional e interorganizacional, así como el ambiente, los subsistemas y los componentes del subsistema de administración, esto para contemplar todos los componentes que definen una organización.

#### **Capítulo IV: Contexto sociopolítico de las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria, a nivel nacional e internacional en el tema de niñez y adolescencia**

En este capítulo, se caracteriza el contexto social y político, a nivel internacional, nacional y regional, en que se desarrollan las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria.

#### **4.1 Contexto sociopolítico en materia de niñez y adolescencia**

Para abarcar el contexto sociopolítico en materia de niñez y adolescencia, el cual constituye el objeto de estudio de la presente investigación, se iniciará, específicamente, con los convenios, convenciones y tratados internacionales, ratificados por Costa Rica, que tienen injerencia en los derechos de las personas menores de edad, para posteriormente, abordar las leyes, códigos y reglamentos, emitidos desde el país. Esto, con la finalidad de comprender cómo se posiciona el tema en el ámbito internacional y nacional, respectivamente.

##### **4.1.1 A nivel internacional**

Para el desarrollo de este apartado, se tomaron en cuenta: las declaraciones universales, pactos internacionales y convenciones y protocolos internacionales, ratificados por Costa Rica con relación a los derechos de las personas menores de edad, los cuales se detallan a continuación:

#### **Cuadro 3. Contexto sociopolítico a nivel internacional en materia de niñez y adolescencia.**

<b>Nombre</b>	<b>Año en que surge</b>	<b>Descripción</b>
<b>Declaración Universal de los Derechos Humanos</b>	10 de diciembre de 1948.	Adoptada y proclamada por la Asamblea General de la ONU en su resolución 217 A (III). Surgió como respuesta a la Segunda Guerra Mundial y a todos los acontecimientos violatorios de derechos surgidos durante este conflicto. Se aplica a todas las personas por igual, incluso para las personas menores de edad. Específicamente, en el artículo 25, inciso 2, el cual menciona que la

		infancia tiene el derecho a ser cuidada y asistida de una manera especial.
<b>Declaración de los derechos del niño</b>	20 de noviembre de 1959.	Aprobada por la Asamblea General de la ONU, bajo la resolución 1386 XIV, en donde se consignan los derechos y deberes de todas las personas menores de edad. Justifica una protección especial hacia la infancia.
<b>Pacto internacional de los derechos civiles y políticos</b>	16 de diciembre de 1966.	Aprobado por la Asamblea General de la ONU, en la resolución 2200 A (XXI). Establece en el artículo 6, que se abole la pena de muerte para las personas menores de edad. El artículo 10 señala que las personas menores de edad, que cumplan condena, serán encarceladas separadas de los adultos. Establece la protección especial hacia los infantes de parte de la familia, sociedad y Estado; así como el derecho a tener un nombre y nacionalidad apenas nacen.
<b>Pacto internacional de derechos económicos, culturales y sociales</b>	03 de enero de 1976.	Cuenta con la cobertura de 155 Estados parte. En el artículo 10 establece las medidas de protección especial para las personas menores de edad. Proporciona protección a los infantes con relación al trabajo. Así como el disfrute de la salud física y mental, la

		educación.
<b>Convención Americana sobre los Derechos Humanos (Pacto de San José)</b>	18 de julio de 1978.	Promulgada en el marco de la Conferencia Especializada Interamericana sobre los Derechos Humanos de la Organización de los Estados Americanos (OEA). Se enfoca en la familia y en la igualdad de todas las personas, incluyendo las personas menores de edad. Contempla la integridad personal de los infantes.
<b>Estatuto de la Corte Interamericana de los Derechos Humanos</b>	Octubre de 1979.	Regula el funcionamiento de la Corte Interamericana de los Derechos Humanos.
<b>Protocolo Facultativo a la Convención Americana en materia de derechos económicos, sociales y culturales (Protocolo de San Salvador)</b>	1988	El artículo 15 se enfoca en la necesidad de que las personas menores de edad cuenten con una familia. Así como una alimentación adecuada, y la protección a los adolescentes para una plena maduración de capacidades físicas, intelectuales y morales.
<b>Convención internacional de los derechos del niño</b>	20 de noviembre de 1989. Ratificado por Costa Rica mediante la Ley 7184 del 09 de agosto de 1990 en La Gaceta número 149.	Define el concepto de niño y adolescente. Protección integral de los derechos de los niños. Persona menor de edad sujeta de derechos. Contempla las necesidades de los infantes como derechos. Contiene principios como: no

		discriminación, interés superior de las personas menores de edad, supervivencia y desarrollo, participación,
<b>Convenio sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes N°. 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)</b>	03 de noviembre de 1992.	Surge en contra de la discriminación.
<b>Estatuto de Roma de la Corte Penal Internacional</b>	20 de marzo de 2001.	Establece un tribunal penal internacional, encargada de acciones violatorias de derechos como genocidio, crímenes de guerra, crímenes de agresión y que estos no queden impunes.
<b>Convenio sobre la prohibición de las peores formas de trabajo infantil y la acción inmediata para su eliminación</b>	17 de agosto de 2001.	Prohibir y eliminar las peores formas de trabajo de las personas menores de edad. Cooperación y apoyo internacional en torno a esta temática.
<b>Convención Interamericana sobre obligaciones alimentarias</b>	2001	Artículo 27, pago de pensiones alimentarias.
<b>Protocolo Facultativo a la Convención sobre los Derechos del Niño relativo a la participación de los niños en conflictos armados.</b>	02 de mayo del 2002.	Se enfoca en la protección y promoción de los derechos del niño.
<b>Protocolo Facultativo a la Convención sobre los</b>	2002	Regula los aspectos relacionados con esta temática y agiliza negociaciones

<b>Derechos del Niño relativo a la venta de niños, prostitución infantil y la utilización de niños en la pornografía</b>		internacionales de esta índole.
--	--	---------------------------------

**Fuente.** Elaboración propia a partir de: Chavarría y Vargas (2007); Ramírez y Zumbado (2011); Estado de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia (2015).

De acuerdo con la información consignada en el cuadro 3, es evidente que en Costa Rica, desde 1948 hasta la actualidad, se han ratificado una serie de declaraciones, pactos, convenciones, estatutos, protocolos y convenios a nivel internacional, con la finalidad de proteger los derechos del niño, la niña y la persona adolescente. Muchos de estos, se dieron en Costa Rica, tal como el Pacto de San José, y la Corte Interamericana de Derechos Humanos, que posee su sede en el país.

Por lo tanto, las prioridades de intervención en materia de niñez y adolescencia en el ámbito internacional, se centran en: la protección especial de las personas menores de edad, el interés superior de esta población, los deberes del Estado, la familia y la sociedad; con énfasis en temas como: cuidado, abastecimiento, alimentación, educación, condiciones de juzgamiento y encarcelamiento, protección especial ante crímenes de guerra y sustracción de personas menores de edad, para fines de explotación sexual comercial, trata y pornografía, así como las condiciones laborales en las que esta población debe ser contratada.

Asimismo, dentro de los niveles de acción con respecto a los derechos que protegen a la niñez y la adolescencia en el ámbito internacional, podría decirse que se contemplan los cuatro niveles: Primer Nivel: necesidades sociales básicas (alimento, vestido; estos deberían ser cubiertas dentro de la familia); Segundo Nivel: bienestar social (el Estado contribuye a cubrir aquellas necesidades que no pueden ser cubiertas dentro del sistema familiar); Tercer Nivel: protección especial (direcciona su protección a aquellos sectores que por su condición etaria, de género o de cualquier otra índole, presentan condiciones de vida desiguales); y Cuarto Nivel: Política de Garantías Sociales (se refiere a la garantía que las personas menores de edad, serán juzgadas de acuerdo al Código Penal Juvenil, por su condición etaria) (PANI, 2017).

Dentro de los principales enfoques que se contemplan a nivel de políticas internacionales, se pueden mencionar: diversidad, género, supervivencia, equidad, no discriminación (sobre todo

hacia la población originaria), proceso especial de protección ante cualquier situación violatoria de derechos.

Además, es importante indicar que dentro de estas regulaciones también se incluyen los deberes de las personas menores de edad ante las leyes nacionales, así como el establecimiento de la autoridad parental y maternal para instaurar límites y dirección hacia la niñez y la adolescencia, siempre y cuando no se violenten los derechos fundamentales establecidos.

Ahora bien, teniendo claro el panorama a nivel internacional, es necesario contemplar qué sucede a nivel país. Aspecto que se abordará seguidamente.

#### 4.1.2 A nivel nacional

Para contextualizar el fundamento político jurídico que regula la actuación del Estado en el campo de los derechos, demandas y necesidades de la niñez y la adolescencia en el ámbito nacional, en el cuadro 4 se detallan los instrumentos jurídicos que delimitan los márgenes de actuación.

**Cuadro 4. Costa Rica: Instrumentos jurídicos a nivel nacional, 1949-2009.**

Nombre	Año en que surge	Descripción
<b>Constitución Política</b>	1949	Protección a la familia: artículo 51. Mientras que el artículo 55 establece una protección especial a la madre y al niño. Así mismo, encarga al PANI a concretar esta tarea.
<b>Código de Familia</b>	05 de febrero de 1974.	En el artículo 05 se habla de la protección específica a la persona menor de edad. Interés de los menores como principio fundamental.
<b>Ley orgánica del PANI. N°. 7648</b>	20 de diciembre de 1996.	Enfocada en la niñez y la adolescencia y el interés superior de estos. Así como los procesos especiales de protección.
<b>Código de la Niñez y la Adolescencia</b>	06 de febrero de 1998.	Brinda protección integral a los derechos de las personas menores de edad.



<b>Ley de Paternidad Responsable. N° 8101</b>	Publicada en La Gaceta N°. 81 de 27 de abril del 2001	Contempla la inscripción del nacimiento de hijos procreados fuera del matrimonio. Así como el otorgamiento de las pensiones alimentarias de parte de los progenitores para las personas menores de edad.
<b>Ley de justicia penal juvenil N°. 7576 y Ley de ejecución de las sanciones penales juveniles N°. 8460</b>	30 de abril de 1996 y 28 de noviembre del 2005, respectivamente.	Ambas serán aplicadas a personas con edades entre los 12 y 18 años que hayan cometido algún delito o contravención tipificada dentro del Código Penal o leyes especiales.
<b>Ley General de Migración y Extranjería N°. 8764</b>	01 de setiembre del 2009.	Centra su atención en las personas menores de edad cuyos padres son inmigrantes indocumentados.

**Fuente.** Elaboración propia a partir de: Ramírez y Zumbado (2011). Leyes N°. 7648, 8101, 7576, 8460, 8764.

Con la información consignada en los cuadros 3 y 4, es evidente que Costa Rica ha ratificado a nivel internacional una serie de tratados, convenios, convenciones y protocolos en materia de niñez y adolescencia, los cuales son traducidos en materia de legislación nacional mediante leyes, códigos, políticas y reglamentos. Por lo tanto, se pueden visualizar en la Constitución Política, códigos y leyes, resumidas en el cuadro 4, y para el cumplimiento de estas últimas, el surgimiento de políticas, como es el caso de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia. Dicha situación representa un avance en el cumplimiento de derechos de esta población.

Es así como, en el ámbito nacional, existe especial énfasis en los enfoques de: derechos, desarrollo integral, sobre la condición etaria, equidad, interculturalidad e igualdad de género. Incorporando así, los cuatro niveles de acción de las políticas sociales: necesidades sociales básicas, bienestar social, protección especial, Políticas de Garantías.

Puesto que, es evidente el establecimiento de principios como: interés superior de las personas menores de edad y los procesos especiales de protección ante situaciones violatorias de derechos (Tercer Nivel); asimismo, se visualiza el énfasis existente en temas como: pensiones

alimentarias para resguardar el derecho a la alimentación y abastecimiento de la niñez y adolescencia por parte de sus progenitoras y progenitores (Segundo Nivel); así como las sanciones para las personas que cometan delitos con edades entre los 12 y 18 años, dado que se indica en la ley N°. 8460, que una persona menor de edad antes de los 12 años no puede ser juzgada por la Ley ante ningún delito (Cuarto Nivel).

Asimismo, dentro del Código de la Niñez y la Adolescencia se establecen las definiciones de niño, niña y adolescente, entendiéndose al primero como persona de los 0 años a los 11 y como adolescente, de los 12 a los 18 años. A partir de esta categorización y contemplando las etapas del desarrollo, es que se gestan legislaciones, tales como: Ley N°. 7576 de Justicia Penal Juvenil y la Ley N°. 8460 de Ejecución de las Sanciones Penales Juveniles. También se protege a la niñez y adolescencia cuando sus progenitores son extranjeros, migrantes o se encuentran en el país en condiciones irregulares.

De la misma forma, se establece que el Patronato Nacional de la Infancia (PANI), es el ente rector en materia de derechos y deberes de las personas menores de edad, con intervención especial cuando hay incumplimiento de los roles maternos y paternos. Es así como el Estado ha posicionado a una institución en esta temática, para garantizar los derechos y deberes de las personas menores de edad.

Igualmente, se han creado organizaciones, desde la sociedad civil, como las ONG, que han contribuido al cumplimiento de los diferentes niveles de derechos de las personas menores de edad, así como al abastecimiento de las necesidades de este grupo etario; además, estas organizaciones también trabajan con los padres y madres para mejorar las condiciones de vida de los y las niñas, los adolescentes y sus familias. De esta manera, una vez teniendo conocimiento del sustento jurídico- políticos de las OPSS en materia de niñez y adolescencia, es necesario acceder al conocimiento del sustento jurídico- político de las ONG a nivel nacional e internacional, el cual se detallará a continuación.

#### **4.2 Sustento jurídico- político de las organizaciones no gubernamentales a nivel nacional e internacional**

Dentro del sustento jurídico- político de las ONG, se debe centrar el análisis en el ámbito internacional, para luego hacerlo a nivel nacional. Esto por dos razones: la primera de ellas, por contexto, ya que es fundamental entender qué sucede a nivel macro para luego comprender el

nivel meso y micro; y la segunda razón, es porque ambas ONG son de capital extranjero, asentadas en Costa Rica, por lo que visualizar el análisis en estos dos niveles es fundamental.

#### **4.2.1 A nivel internacional**

Para la elaboración de este apartado, se abarcó el sustento jurídico- político de las ONG a nivel internacional, es decir, se tomaron en cuenta: el derecho internacional, decretos, convenios y pactos, relativos al tema de organizaciones no gubernamentales y asociaciones y/o fundaciones.

Ahora bien, de acuerdo con Enriqueta Serrano (1999), es necesario hacer la distinción entre asociaciones extranjeras y asociaciones internacionales, por lo tanto, las primeras “[...] se han creado en el seno de un ordenamiento jurídico particular, de ellas puede decirse que tienen una nacionalidad y requieren un reconocimiento” (p. 184). En cuanto a las segundas, “pretenden representar una realidad internacional, y aspiran a existir jurídicamente apoyándose en el orden internacional, y no exclusivamente en los ordenamientos estatales” (p. 184). Asimismo, tal y como lo menciona esta autora, ambas poseen personería jurídica, personalidad moral, su actividad se encuentra regulada y reglamentada y su actividad social se encuentra normada por las leyes nacionales de donde se encuentran. Puesto que, al poseer personería jurídica, se les permite a las ONG hacer contratos, adquirir bienes, recibir donaciones, ejercer acciones judiciales, como las principales acciones.

Algunas de las limitaciones que atraviesan cada una de estas asociaciones, siguiendo a Enriqueta Serrano (1999), podría decirse que se encuentran, para las extranjeras: problemas de nacionalidad, de reconocimiento y de ley personal; para las internacionales: problemas de internacionalización. Asimismo, para que pueden ser asociaciones internacionales es necesario que exista un convenio internacional bilateral por parte de los países involucrados.

Ahora bien, con la descripción anterior, podría decirse que tanto el CCC como la CAA, son asociaciones extranjeras, puesto que se encuentran instauradas en Costa Rica bajo la Ley de Asociaciones de este país y bajo la normatividad de organizaciones sin fines de lucro. Aunado a esto, no se cuenta con ningún tratado bilateral para la creación de estas organizaciones. No obstante, desde el Derecho Internacional, es necesario contemplar cuatro cuestiones en torno a estas organizaciones:

- El ejercicio del derecho de asociación por parte de los extranjeros.

- El régimen jurídico aplicable a las asociaciones extranjeras que operan en nuestro país.
- El ejercicio del derecho de fundación por parte de los extranjeros.
- El régimen jurídico aplicable a las funciones extranjeras que operan en nuestro país. (Serrano, 1999, p.184)

En la misma línea, es relevante evidenciar aquellas declaraciones, pactos y convenios internacionales que hacen mención de las asociaciones y que dan sustento jurídico- político a las ONG a nivel internacional.

**Cuadro 5. Sustento jurídico- político de las organizaciones no gubernamentales a nivel internacional.**

Nombre de la declaración, pacto, convenio	Año de aprobación	Principales aportes
<b>Declaración Universal de los Derechos Humanos</b>	10 de diciembre de 1948.	<b>Artículo 20:</b> Toda persona tiene derecho a la libertad de reunión y de asociación pacíficas. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.
<b>Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos</b>	16 de diciembre de 1966.	<b>Artículo 22:</b> toda persona tiene derecho a asociarse libremente con otras.
<b>Convenio de Roma para la Protección de los Derechos Humanos y Libertades fundamentales.</b>	04 de noviembre de 1950.	<b>Artículo 11:</b> contempla la libre asociación para las personas.

**Fuente.** Elaboración propia a partir de: Serrano (1999).

En relación con el contenido al cuadro 5, es evidente que, en materia internacional, existe muy poca regulación con respecto a las ONG o entidades no lucrativas; únicamente se encontraron una declaración, un pacto y un convenio, los cuales se centran básicamente en lo mismo: el derecho a la libre asociación de las personas y no se enfocan en la regulación de estas entidades y su funcionamiento económico, operativo y gerencial.

Es decir, por el derecho internacional se establece la “libre asociación”, por lo que las personas, sin importar su nacionalidad, pueden optar por asociarse y pueden hacerlo en cualquier país. Para el caso que nos compete, las personas estadounidenses pueden asociarse en Costa Rica, por medio de esta legislación, sin que haya repercusiones o sanciones en su contra.

Ahora bien, según lo entendido por asociaciones extranjeras, estas se rigen por la legislación del país en donde se instauran, por lo tanto, para los casos en estudio: CCC y CAA, es necesario tomar en consideración la legislación costarricense, misma que se abarcará en el siguiente apartado.

#### 4.2.2 A nivel nacional

Dentro de la legislación costarricense, el sustento jurídico de las ONG se detalla en el cuadro 6.

#### **Cuadro 6. Sustento jurídico- político de las Organizaciones no gubernamentales a nivel nacional, Costa Rica.**

Nombre de la regulación, normativa, ley.	Año de aprobación	Principales aportes
<b>Constitución Política de Costa Rica</b>	1949	<b>Artículos 25 y 26</b> , contemplan la libertad de asociación y el derecho de reunión con fines pacíficos.
<b>Ley de Fundaciones, N°. 5338.</b>	1973	Reconoce la personalidad jurídica a aquellas fundaciones que operan como entes privados, de utilidad pública y sin fines de lucro. Menciona que el fundador de estas puede ser una persona física o jurídica, nacional o extranjera. Destaca que cualquier aporte económico proveniente del Estado, para cualquiera de estos entes, puede ser auditado por la Contraloría General de la República con la finalidad de evidenciar el gasto y llegar a la transparencia.
<b>Ley de Asociaciones N°. 1117.</b>	08 de agosto de 1939.	<b>Artículo 1:</b> Rige todas aquellas organizaciones para fines científicos, artísticos, deportivos, etc., que no tengan

<b>218</b>		como fin principal el lucro o la ganancia.
<b>Reglamento a la Ley de Asociaciones N° 218.</b>	30 de abril de 1998.	Se establecen regulaciones a la Ley de Asociaciones, tales como: a) El funcionamiento y la correspondiente inscripción de las asociaciones que se constituyan conforme con la Ley N°. 218 del 8 de agosto de 1939 y sus reformas, en relación con la Ley N°. 6739 del 28 de abril de 1982. b) El funcionamiento y la correspondiente inscripción de las Asociaciones Deportivas conforme a la Ley N°. 7800 del 30 de abril de 1998, publicada en el Alcance N°. 20 a La Gaceta N°. 103 del 29 de mayo de 1998. c) El funcionamiento y la correspondiente inscripción de las filiales con personería jurídica distinta de la asociación principal, cuando el estatuto de ésta se lo permita.

**Fuente.** Elaboración propia a partir de: Departamento de Asuntos Internacionales (2012); Ley de Asociaciones N°. 218; Reglamento a la Ley de Asociaciones (1998).

Para el caso de Costa Rica, el libre derecho de asociación de las personas se enfoca, primeramente, desde su carta magna y es posterior a esto, que se hace la regulación de las ONG y organizaciones sin fines de lucro, bajo la figura jurídica de Asociaciones o Fundaciones. Es decir, de acuerdo con la legislación costarricense, las ONG pueden ser inscritas bajo la modalidad de Asociaciones o de Fundaciones.

Sin embargo, es importante mencionar que no existe diferenciación entre una ONG de índole nacional y una extranjera, lo que podría significar un vacío normativo, a nivel nacional, al tratarlas por igual sin tomar en consideración que la dinámica internacional es diferente y, al provenir capital desde otro país, su dinámica podría tornarse más compleja.

No obstante, en el país se hace una distinción entre las fundaciones y las asociaciones, como se puede apreciar en el cuadro 5, aspecto que no sucede en el ámbito internacional, lo que podría representar un avance en la regulación de estas entidades. Por lo tanto, para efectos de la presente investigación, tanto el CCC como la CAA, se rigen bajo la Ley de Asociaciones.

En relación con lo descrito, se torna necesario establecer una diferenciación entre una Asociación y una Fundación, para ello es pertinente visualizar el cuadro 7, que se presenta a continuación:

**Cuadro 7. Comparación entre una Asociación y una Fundación.**

Elemento de análisis	Fundación	Asociación
<b>Definición</b>	Son personas jurídicas que se constituyen con un objeto de bien común, sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas destinadas a hacer posible sus fines.	Son personas jurídicas compuestas por la reunión de personas físicas, que conducen y administran la entidad hacia un fin de bien común, no lucrativo y lo hacen porque, como miembros de la asociación, reciben un beneficio que no consiste en un reparto de ganancias necesariamente.
<b>Normatividad</b>	Ley de Fundaciones, N°. 5338.	Ley de Asociaciones N°. 218. Reglamento a la Ley de Asociaciones N°. 218.
<b>Naturaleza jurídica del acto de creación</b>	Contrato unipersonal en que el acto fundacional es obra de la voluntad de un tercero, es decir del fundador o fundadores; o por acto de última voluntad, por disposición testamentaria; o por acto entre personas vivas, por donación.	Contrato pluripersonal de organización en que el acto jurídico proviene de la voluntad de sus miembros, quienes pueden integrar los distintos órganos.
<b>Miembros</b>	Las fundaciones no tienen miembros solo beneficiarios, ellos carecen del derecho de exigir el cumplimiento de lo previsto en los	Las asociaciones poseen miembros, socios o asociados, ellos poseen el derecho de exigir, al ente colectivo, el cumplimiento de lo previsto en los

estatutos.	estatutos.
------------	------------

**Fuente.** Elaboración propia, a partir de: Ley de Fundaciones N°. 5338 y Ley de Asociaciones N°. 218.

De acuerdo con la información contenida en el cuadro anterior, es evidente que ambos tipos de organizaciones pueden ser constituidas por personas jurídicas, pueden tener fines sociales y no lucrativos y pueden poseer una ley que las regula. Asimismo, la principal diferencia entre ellas radica en que la asociación responde a los intereses de la Junta Directiva que la compone como órgano regulador, mientras que las fundaciones responden únicamente a quién las fundó. Más adelante, se contextualizarán las ONG en estudio dentro de alguna de estas dos modalidades (Fundación- Asociación).

Ahora bien, en el siguiente apartado se contemplarán las características de San Juan, localidad en donde se encuentra la comunidad de Bajo Tejares, ubicación geográfica de las organizaciones no gubernamentales en estudio.

#### **4.3 Características de la población de la comunidad de San Juan**

De acuerdo con el Censo de Población del 2011, las principales características demográficas de la población del distrito de San Juan, el cual contempla la comunidad de Bajo Tejares, son las siguientes: hay una población total de 11 695 personas, de la cual, según el índice de masculinidad utilizado por el INEC, la proporción es de 92,2 hombres por cada 100 mujeres, por lo que se evidencia el predominio de las mujeres para esta localidad.

Sin embargo, por un cambio de personal del ATAP (Auxiliares de Enfermería y Atención a Pacientes que se encargan de atender a la comunidad directamente), no se encontraron datos precisos de la cantidad de hombres y de la cantidad de mujeres que componen al distrito de San Juan, por lo que, a continuación, se establecen los datos poblacionales del cantón de San Ramón, con la finalidad de establecer una idea proporcional de la relación poblacional en cuanto a género entre el distrito de San Juan y el cantón.

**Tabla 2. Distribución poblacional, según grupos de edad por años y sexo en San Ramón, 2011.**

Grupos etarios	2011		
	Masculino	Femenino	TOTAL



<b>0 a 4 años</b>	3019	3012	6.031
<b>5 a 9 años</b>	3129	3048	6.177
<b>10 a 14 años</b>	3708	3566	7.274
<b>15 a 19 años</b>	3907	3930	7.837
<b>20 a 24 años</b>	3994	4142	8.136
<b>25 a 29 años</b>	3372	3414	6.786
<b>30 a 34 años</b>	2785	2828	5.613
<b>35 a 39 años</b>	2404	2637	5.041
<b>40 a 44 años</b>	2557	2848	5.405
<b>45 a 49 años</b>	2482	2765	5.247
<b>50 a 54 años</b>	2233	2388	4.621
<b>55 a 59 años</b>	1683	1696	3.379
<b>60 a 64 años</b>	1237	1329	2.566
<b>65 a 69 años</b>	1029	1117	2.146
<b>70 a 74 años</b>	801	872	1.673
<b>75 y más</b>	1209	1425	2.634
<b>TOTAL</b>	<b>39549</b>	<b>41017</b>	<b>80566</b>

**Fuente.** Ministerio de Salud. (2014)

De la tabla anterior se puede destacar que en el rango de edades de 10 a 24 años se concentra el mayor número de población y el grupo de población que predomina es el femenino con un 51%; aspecto que también podría ser proporcional en el distrito de San Juan. Es interesante señalar que, la mayoría de habitantes no son personas menores de edad, sin embargo, se centró el estudio en esta población, puesto que, las ONG mencionadas centran la mayor parte de su labor en personas menores de edad.

Con relación a la población extranjera que habita en el distrito de San Juan, se evidencia que corresponde a un 5, 4%, porcentaje elevado para una población pequeña como es la de esta zona; de igual forma, no se hallaron detalles en torno a las nacionalidades, ni la cantidad de personas de acuerdo con el país de origen.

Por otro lado, la información brindada por el Ministerio de Salud (2014), da cuenta de que, de las 11 695 personas que componen el distrito de San Juan, únicamente 9619 se encuentran inscritas en el EBAIS de la localidad, de ellas en el 2014 se atendieron a 7895 personas. Esta situación evidencia que, aproximadamente, 2000 personas o más no tienen acceso a la atención médica estatal.

Para el caso de nacimientos con respecto a la edad de la madre, se denota que, del total de nacimientos ocurridos en el año 2011 en San Ramón, el 56% corresponde a mujeres en edad entre los 20 a los 29 años. En ese mismo período se registran 6 nacimientos en madres menores de 15 años (0.5%) y 23 en mujeres mayores de 40 años (2%). Situación que podría evidenciar el nacimiento de niños y niñas en condiciones de vulnerabilidad, pues son hijos o hijas de madres adolescentes, así como hijos e hijas con madres en edad avanzada, aspecto que podría ser riesgoso para la madre y el recién nacido.

Asimismo, según datos del Ministerio de Salud (2014), el consumo de agua para la localidad de San Juan proviene en su totalidad de Acueductos y Alcantarillados, por lo que la gestión de control de calidad y condiciones de uso, riego y manejo del agua le corresponde a esta institución. Se indica además que, solo el 0,43% de la población del cantón de San Ramón adquiere el agua de nacientes o de ríos, el resto la obtiene de ASADAS, AYA y Acueductos Rurales. Esta información es importante para la investigación, pues el acceso al agua constituye un derecho humano y, por lo tanto, es un derecho de las personas menores de edad, que son objeto de estudio.

En relación con la frecuencia y cobertura de la recolección de residuos sólidos, la información obtenida da cuenta de que, en el distrito de San Juan, esta se recolecta seis días a la semana (Ministerio de Salud, 2014).

Con respecto al manejo de las aguas negras y servidas generadas por la población, el cantón no cuenta con un sistema para su tratamiento. Los sistemas individuales de manejo de aguas negras en algunas zonas, debido a las características de los suelos, así como por la falta de espacio físico, no son funcionales. El manejo irregular de este tipo de residuos provoca frecuentes denuncias ante el Área Rectora de Salud. Un caso que ejemplifica lo anterior es el del Barrio Vicentinos, ubicado en Bajo Tejares, en donde se han hecho múltiples denuncias por esta

situación, dado que constituye una fuente importante de contaminación para las quebradas Gata y Estero (Ministerio de Salud, 2014).

Finalmente, según el Ministerio de Salud (2014), entre los principales factores de riesgo que se pueden detectar dentro de la comunidad de Bajo Tejares, se encuentran: violencia social, falta de fuentes de empleo, mala nutrición, contaminación ambiental, difícil acceso a servicios de salud, mala planificación urbana, débiles controles en el campo migratorio; situaciones que contribuyen para que esta localidad sea considerada como de atención prioritaria.

Además, estos datos nos demuestran algunas de las características de la comunidad de Bajo Tejares, así como algunas de las posibles situaciones violatorias de derechos a las que se enfrenta la población menor de edad de la zona. Lo anterior constituye un aspecto valioso, pues una de las categorías de análisis de la investigación corresponde a los derechos de la niñez y la adolescencia en el marco de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia 2009-2021.

Ahora bien, entendiendo un poco más el contexto a nivel macro y meso, es necesario centrar la mirada en el contexto micro, es decir, cómo surgen las ONG en estudio en la región, cuál es su regulación, cuáles son sus políticas internas, entre otros aspectos que se abordarán en el siguiente apartado.

#### **4.4 Contextualización de las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria.**

Este apartado consta de elementos que permiten ubicar contextualmente a las ONG estudiadas. Por lo tanto, se abordaron aspectos como: su razón de ser y el sustento jurídico político, los cuales se detallan a continuación.

##### **4.4.1 Razón de ser de las organizaciones no gubernamentales**

Desde los años 80, el Estado costarricense ha sufrido una reestructuración a través de los procesos de reforma, pues, el contexto liberal y neoliberal trajo consigo políticas sociales que han modificado las formas en cómo se interviene ante las diferentes manifestaciones de la cuestión social (Marín, 2016). A raíz de esto, y luego de los procesos políticos de los años 70 en América Latina, es que comienzan a surgir ONG en Centroamérica, incluidas las de índole cristiano, como mecanismos para contener luchas sociales y manifestaciones de la cuestión social originadas a raíz de algunas contradicciones de las políticas sociales neoliberales (Monge, 2018).

Es así como, a partir de esta década y, sobre todo, con la firma de las Cartas de Intenciones, Programas de Ajuste Estructural (PAE) y los Tratados de Libre Comercio (TLC),

que se comienza a invertir desde el Estado en cuestiones más transnacionales y de exportación, así como en tecnología, dejando de lado la inversión social como salud, educación, vivienda, entre otros (Monge, 2018). Por lo que se tiende a “culpabilizar” al Estado de este debilitamiento en los servicios sociales, sin contemplar que se trata de estrategias para destinar recursos a lo privado, fin último de las estrategias de mercado. Igualmente, se señala que el Estado se encuentra debilitado, sin embargo, esto no es del todo cierto, puesto que son los servicios sociales los que han sido relegados a segundo plano, dado que esta es la estrategia económica del modelo económico imperante (Monge, 2018).

Con relación a lo anterior es que se da el auge de las ONG, que atienden situaciones y demandas inmediatas de la población. Esto facilita que el Estado se concentre en otras políticas neoliberales y la población sienta que sus necesidades están siendo atendidas, desde entes ajenos al Estado (Monge, 2018).

Interesa destacar que, existen varias ONG en la comunidad de Bajo Tejares, San Juan, San Ramón, que atienden a la población menor de edad y sus necesidades. La manera como llegaron estas ONG a la zona es parte del trabajo de campo de esta investigación. Para ello, se detalla el cuadro a continuación.

**Cuadro 8. Organizaciones no gubernamentales que atienden los derechos de las personas menores de edad en Bajo Tejares, San Juan, San Ramón, 2017.**

Nombre de la Organización	Año de creación	Fuentes de financiamiento	de Ubicación	Figura Jurídica
<b>Faithful Servant Mission (FSM) Centro Comunidad Cristiana (CCC), su nombre en español.</b>	2008	Iglesias cristianas protestantes de diferentes denominaciones de EEUU.	Bajo Tejares	Asociación
<b>Community Action Alliance (CAA). Alianza Acción Comunitaria, su</b>	2009	Embajada de EEUU. Personas estadounidenses	No cuenta con infraestructura.	Asociación

nombre en español				
<b>Christian Foundation for Children and Aging (CFCA)</b>	1991	Iglesias cristianas protestantes de diferentes denominaciones de EEUU.	San Juan, San Ramón.	Asociación
<b>Fundación Cristiana de niños y ancianos, su nombre en español.</b>				
<b>UNBOUND</b>	2013	Iglesias cristianas protestantes de diferentes denominaciones de EEUU.	San Juan, San Ramón.	Asociación
<b>Fundaciones Pura Vida</b>	2005	Iglesias cristianas protestantes de diferentes denominaciones de EEUU.	San Juan, San Ramón.	Fundación

**Fuente.** Elaboración propia, a partir de las páginas en línea de CCC, CAA, CFCA, Pura Vida Missions y UNBOUND, 2017.

El cuadro 8 evidencia la existencia de cuatro organizaciones no gubernamentales que funcionan en el distrito de San Juan, San Ramón (incluido Bajo Tejares), financiadas con recursos provenientes de los EEUU, cuya figura jurídica es la de asociación. De acuerdo con lo anterior, en el presente estudio se abarcan las ONG denominadas Centro Comunidad Cristiana (CCC) y Alianza Acción Comunitaria (CAA).

Entre las principales acciones que ha desarrollado la ONG Centro Comunidad Cristiana en la comunidad, se determinaron los siguientes:

- a) Alianza del CCC con Fundación Costa Rica- Canadá para la creación de 200 viviendas, mediante el beneficio del bono, en el año 2009.

- b) Alianza del CCC con la Fundación Techo para mi país, para la creación del barrio Villa Larry, mediante la donación del terreno, en el año 2013.
- c) Creación de una panadería en el año 2014.
- d) Creación de un vivero hidropónico en el año 2010.

Actualmente, el CCC realiza acciones de reparación de viviendas, que incluyen reparación de techos, pisos, paredes, cercas y aceras. A la vez, brinda apoyo económico en casos de extrema pobreza para la renovación de documentos de identidad, servicios de odontología, servicios de salud y satisfacción de necesidades básicas. Todo esto, para las familias de los niños, niñas y adolescentes que habitan la zona, con la finalidad de contribuir al cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad, específicamente en el Primer Nivel: necesidades sociales básicas y en el Segundo Nivel: bienestar social (CCC, 2018).

También realiza campañas de optometría, tratamientos dentales, citologías y cirugías menores; servicios abiertos a toda la comunidad, sobre todo a personas que, por ser extranjeras o por no poseer los medios económicos, no cuentan con seguro médico. Lo expuesto evidencia las acciones asistenciales, como mecanismo para atender las manifestaciones de la cuestión social, que desarrolla el CCC dentro de esta comunidad (CCC, 2018).

De igual manera, el CCC desarrolla un proyecto denominado “Después de clases”, mediante el cual los niños y niñas de la comunidad pueden asistir a realizar sus tareas y trabajos extra clases, pues se parte de que la educación es un factor protector dentro la comunidad (CCC, 2018).

De acuerdo con el diagnóstico comunitario, realizado en 2017, la comunidad considera a esta ONG como fundamental, pues muchas personas no cuentan con un estatus migratorio al día, lo cual les dificulta acceder a servicios sociales estatales. Del mismo modo, las personas que participaron del diagnóstico indican la cercanía del CCC con la comunidad, así como la calidez de las personas que trabajan ahí -aspecto indispensable para acercarse a solicitar algún apoyo- (CCC, 2017).

Con relación a la Alianza Acción Comunitaria (CAA), en su página web se señala que, originalmente se llamaba la Alianza de Pequeños Negocios. Se inició en agosto de 2009, por un grupo de personas provenientes de los Estados Unidos, con miras al apoyo de pequeñas

empresas, a la creación de redes, al intercambio de información y a la creación de contactos, como sus objetivos fundamentales.

A principios de 2010, la organización se transformó en la Alianza de Acción Comunitaria, con el objetivo más amplio de apoyar a la comunidad en general. Ahora cuenta con varios programas dirigidos a educación e integración comunitaria de las personas menores de edad y sus familias, con el objetivo de contribuir al cumplimiento de los derechos de la niñez y la adolescencia (CAA, 2018). Aspectos que se detallarán en el siguiente apartado.

#### **4.5 La llegada del cristianismo a Costa Rica**

En este apartado, se pretende realizar una reconstrucción del cristianismo en Costa Rica, puesto que, para el presente TFIA es indispensable conocer el surgimiento de esta religión para luego comprender cómo han llegado las ONG de índole cristiano protestante a América Latina y a Costa Rica, como es el caso de algunas organizaciones de este tipo que se han asentado dentro de la comunidad de Bajo Tejares.

Primeramente, es importante mencionar que, de acuerdo con Castro (2018), el cristianismo ha estado en constante evolución y en movimiento, por lo que no es certero tratar de homogeneizarlo. Por lo tanto, para entenderlo mejor se debe centrar la atención en tres hitos históricos que marcaron el avance de esta corriente religiosa.

El primero de estos hitos se da en el año 1054 con la ruptura entre la iglesia cristiana católica de Oriente y la iglesia cristiana católica de Occidente, en donde se da un quiebre en el poder, abriendo así dos centros: Roma y Constantinopla, ciudades que deseaban interponer unas a otras sus creencias, generando conflictos.

El segundo de ellos, se da en 1517 con la Reforma Luterana, la cual puede considerarse como el núcleo del surgimiento de iglesias evangélicas protestantes. La Reforma puede considerarse como: “[...] protestar es la denuncia que hizo Lutero de ciertas prácticas que la jerarquía católica tenía y que ellos protestaban, por ejemplo: la manera, el enfoque que se estaba teniendo del cristianismo, vendiendo indulgencias y desviando un poco el mensaje de la salvación” (Castro, 2018: entrevista personal).

Asimismo, en 1502 se da el tercer hito: la llegada de los españoles a América, y con ella, la llegada del cristianismo católico a Costa Rica; se trata de: “Un cristianismo permeado por todo

lo que estaba pasando, la idea era implantar un cristianismo que no tuviera los elementos nocivos de Lutero. Un cristianismo muy dogmático” (Castro, entrevista personal).

A partir de aquí, en Costa Rica se puede hablar de un cristianismo católico romano, el cual estaba de la mano con las funciones del Estado, puesto que:

En Costa Rica el cristianismo católico ha estado de la mano con el Estado, porque aquí llegó la espada y llegó la cruz, juntas, y también por contexto, porque los clérigos eran quienes tenían un poco más de formación, fueron quienes se involucraron en la conformación de los Estados nacientes, también fueron los que se preocuparon por la educación, porque además era una herramienta para imponer su visión, educación, vinculada a cuestiones eclesiásticas, ahí podemos ver por ejemplo la Universidad Santo Tomás (Castro, entrevista personal).

Con respecto a lo anterior, una situación que lo ejemplifica es el artículo 75 de la Constitución Política de Costa Rica, el cual establece: “La Religión Católica, apostólica, Romana, es la del Estado, el cual contribuye a su mantenimiento, sin impedir el libre ejercicio en la República de otros cultos que no se opongan a la moral universal ni a las buenas costumbres (Gobierno de Costa Rica, 1949).

Es así como se llega a establecer, desde los primeros esbozos y en las diferentes constituciones, el posicionamiento del cristianismo católico romano, hasta el día de hoy. Sin embargo, de acuerdo con Clifton Holland (2011), “[...] antes de la Constitución de 1869 no eran permitidas otras religiones en el país, bajo la pena de expulsión del territorio nacional” (p. 04).

Luego de esto, en 1821 con la Independencia de Costa Rica, se comienza con la exportación de café y banano, y es aquí cuando empiezan a llegar alemanes dedicados al comercio, lo que permitió que se comenzara a tener vínculo con el cristianismo protestante. Ante esto, Castro (2018), indica lo siguiente: “En una panorámica más económica, donde se comenzó la exportación del banano, del café y que esos empresarios eran alemanes, ahí vemos el vínculo entre la religión y el cultura, los empresarios alemanes no eran católicos, porque no es lo que impera allá” (Entrevista personal).

Seguido a este hecho, comienzan a llegar a Costa Rica, los grupos misioneros, los cuales eran muy diferentes a los sectores empresariales o diplomáticos que habían llegado previamente al país con ideas de comercialización. Siguiendo a Holland (2011), “Los primeros esfuerzos



misioneros Protestantes en Costa Rica se realizaron en los años 1880 entre los antillanos de habla inglesa (afrocaribeños), quienes vinieron de las Antillas Británicas a trabajar en la construcción del ferrocarril (1870-1890) entre la capital San José en el Valle Central y Puerto Limón en la costa del Caribe” (p. 01). Además, de acuerdo con Holland (2011):

La primera agencia misionera Protestante (no denominacional) que trabajó en el Valle Central de Costa Rica fue la Misión Centroamericana (Central American Mission, CAM, ahora conocida como CAM Internacional), fundada en Dallas, Texas, por el Dr. C. I. Scofield y tres de sus amigos “para promover la evangelización en Centro América.” La primera pareja de misioneros de CAM fue el Rev. William McConnell y su señora esposa, quienes llegaron a Puerto Limón en febrero de 1891 y se ubicaron en San José con “una visión para evangelizar el país de 280.000 almas (p. 01).

Según la cita anterior, se puede denotar que el protestantismo llegó a Costa Rica en 1880, con énfasis en las actividades misioneras desde 1891, estas fundamentalmente en la zona de Limón, dado la procedencia de los trabajadores de la construcción del ferrocarril. De igual forma, siguiendo a este mismo autor, hubo un fuerte movimiento de parte de la iglesia católica, en contra del protestantismo, lo que contribuyó a que este avanzara lentamente en el país. Con relación a esto, Castro (2018), señala que estos grupos misioneros se caracterizaban por ser:

[...] Grupos protestantes más enfocados en cuestiones sociales, al sufrimiento de la gente, dentro de este movimiento se comienzan a crear espacios para sostener a la gente dentro de su tristeza, se empieza a gestar un movimiento espiritual, más de contención, que la gente pueda llegar y decir lo triste que se siente, no importa tanto las cuestiones estructurales. El anuncio del evangelio, pero muy social, Jesús con su mensaje del reino de Dios y ese reino de Dios que se manifiesta en el bienestar de las personas, tanto en lo espiritual como en lo material, una cosa muy integral (Entrevista personal).

A raíz de lo señalado, es necesario ver la línea de tiempo a continuación:

**Cuadro 9. Línea de tiempo del Cristianismo protestante en Costa Rica, 1865- 2006.**

Fecha	Acontecimiento
<b>1865</b>	Construcción de la Primera Capilla Protestante Cristiana, en San José, Costa Rica.
<b>1869</b>	Llegada del Primer Ministro Protestante a Costa Rica.

<b>1890</b>	Misión Centroamericana.
<b>1894</b>	Gira Evangelista por San Ramón, donde no se pudo establecer una obra misionera, producto de las manifestaciones contrarias a este movimiento, proveniente del sector católico ramonense.
<b>1917</b>	Llegada de la Iglesia Metodista Episcopal proveniente de los Estados Unidos (ahora parte de la Iglesia Metodista Unida).
<b>1918</b>	Misioneros pentecostales independientes.
<b>1920</b>	Llegada de la Iglesia Metodista a San Ramón, la cual no prosperó y se extinguió.
<b>1921</b>	Campaña Evangelizadora Latinoamericana (fundada por el Sr. Harry Strachan y su señora esposa).
<b>1921</b>	Campaña Evangelizadora Latinoamericana (Latin American Evangelization Crusade LAEC) no denominacional, más tarde conocida como Misión Latinoamericana (MLA, Latin America Mission).
<b>1923</b>	Escuela Bíblica de Capacitación para Mujeres, la cual fue convertida en un “Instituto Bíblico” educativo mixto en 1924. Llamado “Seminario Bíblico Latinoamericano” en 1941.
<b>1929</b>	Clínica Bíblica fue establecida en 1929 para cuidar a la gente, principalmente a evangélicos, quienes necesitaban ser hospitalizados.
<b>1932</b>	Casa de la Biblia, Orfanato Evangélico. Hoy día llamado Campamento Roblealto.
<b>1939</b>	Iglesia de Dios (Anderson, Indiana).
<b>1939</b>	Iglesia de Dios del Evangelio Completo (Cleveland, Tennessee).
<b>1940</b>	Asociación de Iglesias Bíblicas Costarricenses (AIBC).
<b>1943</b>	Convención Bautista Sureña.
<b>1944</b>	Asambleas de Dios.
<b>1945</b>	Iglesia de Dios Pentecostal (de Puerto Rico).
<b>1946</b>	Asociación Bautista Americana.
<b>1946</b>	Radio TIFC, “Faro del Caribe” (1948).
<b>1949</b>	Editorial Caribe/LAMP (Latin America Mission Publications), ahora una de las más importantes editoriales y distribuidoras de literatura evangélica en América Latina.

<b>1954</b>	Clínica Católica.
<b>1956</b>	Colegio Monterrey.
<b>1959</b>	Departamento de Evangelización (más tarde llamado “Evangelismo a Fondo”).
<b>1960</b>	Caravanas de Buena Voluntad.
<b>1967</b>	Ministerio al Mundo Estudiante (MINAMUNDO).
<b>1968</b>	Ministerios Cristianos para los Anglo Parlantes (AMCA).
<b>1970</b>	Asociación Roblealto pro Bienestar del Niño.
<b>1971</b>	Instituto Internacional de Evangelización a Fondo (IINDEF).
<b>1979</b>	Centro Latinoamericano de Estudios Pastorales (CELEP).
<b>1981</b>	Partido Político Alianza Nacional Cristiana (PANC).
<b>1982</b>	Instituto Misiológico de las Américas (IMDELA).
<b>1982</b>	Radio Sendas de Vida.
<b>1983</b>	Asociación Radio Lira.
<b>1986</b>	Universidad Adventista de Centro América (UNADECA).
<b>1997</b>	Universidad Bíblica Latinoamericana (UBL).
<b>1998</b>	Universidad Evangélica de las Américas (UNELA).
<b>1998</b>	Partido Político Renovación Costarricense (PRC).
<b>2001</b>	Universidad Metodista de Costa Rica.
<b>2006</b>	Partido Político Restauración Nacional (PRN).

**Fuente.** Elaboración propia. A partir de: Holland (2011), Nelson (1983).

De acuerdo con el cuadro 9, se puede contemplar la inmersión que ha tenido el movimiento cristiano protestante en Centroamérica y en Costa Rica, que es el caso que compete para este estudio. Esta inmersión se vuelve patente en temas como: iglesias, institutos bíblicos, hospitales, universidades, partidos políticos, medios de comunicación y en asociaciones que atienden manifestaciones de la cuestión social, tales como: Casa de la Biblia, Orfanato Evangélico. Hoy día llamado Campamento Roblealto.

De igual manera, puede denotarse que muchas entidades emergidas desde 1880, son provenientes desde los Estados Unidos, situación que parece mantenerse sostenida en Costa Rica, a través de los años. Asimismo, es una circunstancia que se ha visto acrecentada desde los

años 70 del siglo XX con las políticas liberales provenientes de este país, tales como el Consenso de Washington y la Alianza para el progreso como las principales. En los años 80 se patentiza aún más, con las Cartas de Intención y los Programas de Ajuste Estructural, producto de los préstamos con organismos financieros internacionales. Tal y como lo menciona Kaplan (1978):

Los países de la región se van insertando en nuevas relaciones de dependencia hacia la potencia hegemónica en emergencia (Estados Unidos). Los reajustes de la inserción en el sistema internacional y sus repercusiones hacia adentro se interrelacionan con una nueva fase de crecimiento económico y de cambio social: crisis y modernización de la producción primaria y de la sociedad rural; hiperurbanización; industrialización sustitutiva-dependiente; modificación de la estructura de clases; intervencionismo estatal; emergencia de un **neocapitalismo tardío**, a la vez subdesarrollado y dependiente (p. 02).

De acuerdo con la cita anterior, es evidente cómo desde los años 70 se establece la relación de los países latinoamericanos con los Estados Unidos e, incluso, se llega a hablar del término de ‘neocapitalismo tardío’, el cual trae consigo una serie de modificaciones a la estructura económica, a las formas de intervención estatal y a la sociedad en general para los países de la región.

Ante esto, es evidente que “[...] una importante dimensión de ese espacio sociopolítico en vacancia ha sido ocupada por el fenómeno de la **radicalización cristiana**” (Kaplan, 1978, p.12). Por lo tanto, a partir de aquí, se hace notoria la influencia del cristianismo en cuestiones de ejecución de política social, lo que le ha permitido ir ganando espacios fuertes en los tres poderes del Estado costarricense, en los medios de comunicación y en organizaciones no gubernamentales, como mecanismo de respuesta a las necesidades de la población, que es el caso que convoca dentro de esta investigación.

A raíz de esto, se puede hablar de los medios de comunicación de corte evangélico, los cuales han jugado un papel fundamental en ese acercamiento con las personas, con sus necesidades personales, brindando una voz amiga a todas aquellas personas que lo requieran. Siguiendo a Holland (2011), dentro de estos medios de comunicación en Costa Rica se pueden mencionar:

**Asociación Cristo visión de Costa Rica**, la cual opera una emisora; **Radio Celestial** en la frecuencia 1360 AM, y una televisora, **Cristo visión Canal 31**, que se transmite a todo el país en la frecuencia de UHF. **Enlace Canal 31** es una televisora pentecostal que se trasmite vía satélite, cuya programación en español está dirigido a la población hispano-parlante al nivel mundial, bajo el lema "La imagen que viene en lo alto", gracias a la alianza estratégica con Trinity Broadcasting Network de Santa Ana, California, EUA (p. 07).

Así, es evidente que, dentro del país, este movimiento ha tenido injerencia en puntos estratégicos importantes; hecho que le ha dado cabida para intervenir en aparatos ideológicos del Estado como los medios de comunicación, la escuela, la familia, los partidos políticos, y con ello, propiciar el acercamiento de la sociedad civil a temas como la salud, educación, familia, valores, etc.

De igual manera, Quintero (1998) menciona la influencia que ha tenido el cristianismo protestante, no solo en lo político, sino también a nivel de medios de comunicación, los cuales constituyen un importante insumo para llegar a las personas, sin dejar de lado la manipulación de la información que caracteriza en general a los medios de comunicación, sean de carácter religioso o no.

Por otro lado, con relación a los partidos políticos de índole cristiano protestante, es importante mencionar que entre las principales razones por las que este movimiento ha logrado posicionarse de manera sólida a nivel de política, se pueden mencionar:

- Ocupación de parte del vacío social, ideológico y político que debería haber llenado la Izquierda.
- Presencia y experiencia previas en espacios, prácticas y problemas de las masas populares.
- Independencia aparentemente paradójica respecto a las posiciones dogmático-tradicionales de las fuerzas políticas secularizadas.
- Frescura y creatividad de las actitudes y comportamientos en muchos de los dirigentes y militantes.
- Voluntad de testimonio y autenticidad en el estilo de vida y de acción.

- Aptitud para operar como una especie de puente legitimado y legitimador entre las formas y contenidos tradicionales y renovadores de la experiencia, la conciencia y la actividad de las masas. (Kaplan, 1978, p. 14).

De acuerdo con lo indicado, es claro cómo el cristianismo protestante se ha ido posicionando como un actor determinante en la respuesta a las necesidades experimentadas por los sectores populares, aspecto que, eventualmente, le ha generado legitimidad en su accionar. Asimismo, se visualiza como un agente aislado de los movimientos políticos tradicionales, situación que lo va alejando ideológicamente de la corrupción (pues nunca han estado en el poder ejecutivo, por lo que socialmente no les atañen responsabilidades), aunado al permanente deterioro de las condiciones de vida de las masas. Las situaciones descritas, le van a ir generando seguidores, con la esperanza de alcanzar una mejor condición de vida.

Ahora bien, de acuerdo con Holland (2011),

El último estudio del Movimiento Protestante de Costa Rica fue llevado a cabo durante los meses de mayo a julio de 2000 [...]. Esta última encuesta nacional de denominaciones e iglesias independientes protestantes identificó 210 asociaciones de iglesias con 2.367 congregaciones locales distribuidas de la siguiente manera: asociaciones no pentecostales (908 = 41.5 por ciento) y pentecostales (1.459 = 58.5 por ciento). La membresía total (mayores de 15 años de edad) de las iglesias protestantes se estimaba en 228.657 y la población protestante total era cerca de 800.000. Las 24 denominaciones más grandes en términos de número de miembros, tienen el 82,3 por ciento de todos los miembros evangélicos reportados de existir en Costa Rica en el año 2000 (p. 05).

De esta manera, es notable el aumento de seguidores para el movimiento cristiano protestante en Costa Rica, oscilando alrededor de 800 000 personas para el año 2000; actualmente, en el 2018, podría considerarse que este número ha aumentado. Ahora bien, estos datos pueden reflejarse en la Tabla 3, la cual se muestra a continuación.

**Tabla 3. Tabla de las denominaciones protestantes más grandes de Costa Rica en el año 2000.**

	DENOMINACION	FECHA FUNDADA	NUMERO CONG.	NUMERO MIEMBROS
1	IGLESIA ADVENTISTA DEL SEPTIMO DIA	1897	47	5.700
2	ASAMBLEAS DE DIOS	1944	120	4.900
3	ASOCIACION DE IGLESIAS BIBLICAS CR (MLA)	1921	62	3.984
4	IGLESIAS BAUTISTAS BIBLICAS	1958	7	2.950
5	IGLESIA EVANGELICA CUADRANGULAR	1953	31	2.900
6	CONVENCION BAUTISTA (DEL SUR)	1944	39	2.260
7	IGLESIA DE DIOS (CLEVELAND, TN)	1937	66	2.100
8	IGLESIA EPISCOPAL PROTESTANTE	1896	17	2.049
9	IGLESIAS EVANGELICAS CENTROAMERICANAS (MCA)	1891	60	1.500
10	IGLESIA METODISTA DE COSTA RICA	1917	24	1.395
11	IGLESIA DE DIOS PENTECOSTAL	1970	14	1.200
12	IGLESIA SANTIDAD PENTECOSTAL	1918	26	1.100
	<b>TOTALES</b>		<b>513</b>	<b>32.038</b>
	NOTA: SORTEO POR NUMERO DE MIEMBROS			
	FUENTE: PROCADES, 1979			

**Fuente.** Holland (2011). *El movimiento protestante en Costa Rica*. (p. 05).

La proliferación cristiana protestante se ha podido lograr, dado que, “El cristianismo radical y militante surge del trasfondo de la crisis de América Latina. Se alimenta del magma de sus víctimas, desde los "condenados de la tierra", hasta categorías sólo parcialmente afectadas y aún esperanzadas o incluso relativamente privilegiadas”. (Kaplan, 1978, p.13).

Es así como, se puede mencionar el surgimiento de los movimientos espirituales pentecostales:

[...] que es una expresión que recupera mucho la emocionalidad, porque hace alusión al pentecostés bíblico que es la venida del espíritu que envalentona a la gente, que la pone fuerte delante de la adversidad, que la hace capaz de hablar delante de multitudes, que les da la capacidad de decir palabras de sabiduría delante de quien los persigue. Este movimiento llega a Estados Unidos y allá se une con el movimiento afrodescendiente, llevando una visión más espiritualizada que el catolicismo (Castro, 2018, entrevista personal).

Por lo tanto, desde los años 70 se ha presentado un incremento en las organizaciones religiosas y de clérigos extranjeros, tanto católicos como protestantes, esto en la mayoría de países latinoamericanos. Este crecimiento ha dado paso al surgimiento de organizaciones de no gubernamentales. Además, su influencia prevalece con mayor solidez en zonas con bajos índices de desarrollo y con la presencia de factores de vulnerabilidad, como es el caso de la comunidad de Bajo Tejares y la ONG CCC. Puesto que, tal y como lo señala Kattia Castro (2018):

Su corazón es el mensaje de Jesús, que Jesús está del lado de los pobres, para que la gente levante su vida, levante su dignidad, en esta línea es que se ubican estas ONG, porque es gente que recauda fondos, hace proyectos para la cooperación internacional, tienen una cuestión administrativa de fondo, tienden que rendir cuentas, hacer informes, vinculado con un cristianismo social, que se enraíza en la certeza de que Jesús anuncia el reino de Dios, pero no lo anuncia para otra vida después de la muerte sino que cuando Jesús dice en un texto bíblico de Juan el Bautista, de situaciones que ocurren aquí, es con la certeza de que las cosas se transforman aquí, por lo que estas organizaciones se deben manifestar a la comunidad por medio de estas acciones, como educación, hospitales, hay una línea que se mantiene, la parte educativa y la parte de salud, que genera medios económicos (Entrevista personal).

Aunado a esto, también se puede hablar de un papel fundamental dentro de los poderes del Estado, tal es el caso de los partidos políticos de corte cristiano protestante que han tenido diputados dentro de la Asamblea Legislativa costarricense, situación que desembocó en la presencia de un candidato a la presidencia, proveniente de esta denominación religiosa y que contó con un fuerte apoyo poblacional.

Esta incidencia política de los grupos cristianos, además, ha sido evidente en países como Brasil, cuando en el 2002, Luis Ignacio Lula Da Silva y la Iglesia Universal del Reino de Dios se aliaron para conseguir los votos, siendo electo Lula en segunda ronda con casi el 60% de apoyo de los votantes. Igualmente, el caso más conocido, se dio en Guatemala en 1982, cuando Efraín Ríos Montt, líder de la iglesia Verbo, llegó al poder tras un golpe de Estado, mezclando elementos del antiguo testamento con la doctrina neoliberal (Quintero, 1998).

Lo anterior, puede verse reflejado en el pentecostalismo, el cual de acuerdo con Ariel Calderón (2015), este surgió en el año 1906 en la ciudad de los Ángeles, Estados Unidos, a partir



de la interpretación de las Fiestas de Pentecostés, estas se caracterizan por: la emotividad religiosa, el carisma, el bautismo por el Espíritu Santo, el fundamentalismo bíblico, los dones del Espíritu Santo: glosolalia (capacidad de poder hablar en otras lenguas), liberación de demonios y sanidad divina.

Siguiendo a este mismo autor, en 1980 el Pentecostalismo, tuvo un crecimiento importante, "... paralelo a la transformación en la organización política, económica y social del país, producto del capitalismo desde el estilo de desarrollo neoliberal" (pág. 04). Podría decirse entonces, que su crecimiento va en proporción a las condiciones de explotación de mano de obra, apertura en las brechas de desigualdad y disparidad económica.

Tal y como lo menciona Calderón, A. (2015)

Los ochenta son un punto de partida necesario porque permite entender el entrelazamiento que tuvo con el crecimiento pentecostal en nuestro país. Por ejemplo, mientras en 1970 la población protestante era un 5% de la población, para la década de 1980 constituye ya el 8% de la población. El crecimiento continúa llegando a un 10,2% en 1991 y ya para el 2011 (los datos más actuales) constituyen alrededor del 15,5% de la población. (...) Al mismo tiempo, el crecimiento protestante es un crecimiento pentecostal, ya que de las 2367 congregaciones protestantes contabilizadas en el 2011, el 58,8% eran pentecostales" (pág. 07).

Esta situación, puede considerarse debido a que las personas muchas veces consideran a estos entes religiosos como refugios, en donde se puede brindar una explicación para sus condiciones de vida desfavorecidas, ligadas al aumento de desigualdad constante. Entonces, no es casualidad que estas denominaciones religiosas provengan en su mayoría desde los Estado Unidos, con la finalidad de apaciguar los movimientos de la sociedad civil, para la búsqueda de mejores condiciones de vida, y así interponer su ideología hegemónica dominante.

Es así como, surge el neopentecostalismo, el cual es definido "... como un movimiento carismático que se caracteriza como uno flexible, mediatizado, y desterritorializado, basado en el carisma de su élite religiosa (cantantes, profetas, artistas)" (Calderón; 2015: 15).

El neopentecostalismo, se constituye como "... una nueva forma religiosa más adaptada a los tiempos neoliberales y con un fuerte sentido pragmático dirigido a la satisfacción inmediata

de problemas individuales. Algunos caracterizan a ésta como la corriente *popular* del protestantismo” (Scheneider, C. y Zwetsch, R.; 2011: 228).

Han ganado espacio en temas políticos, específicamente partidos políticos, con la finalidad de “colocar sobre la mesa” asuntos de su interés, como lo menciona Holland (2011), esta situación viene desde la década de los años 80:

La historia de los partidos políticos que representan a la comunidad evangélica se remonta a la fundación del Partido Alianza Nacional Cristiana (PANC) en 1981. El PANC no logró nunca diputados, pero de este se derivó el Partido Renovación Costarricense (PRC), que se logró un diputado, el pastor pentecostal Justo Orozco, de 1998 a 2002, y luego otro, el pastor pentecostal Carlos Luis Avendaño Calvo, de 2002 a 2006. Avendaño salió del PRC a medio periodo y fundó el Partido Restauración Nacional (PRN) a nivel provincial de San José. El PRN es bastante conservador en temas sociales y culturales; se opone a la brujería, al matrimonio y la unión civil “gay” y a otros temas similares. El PRN logró un diputado en las elecciones del 2006, el pastor Pentecostal Guyón Massey Mora, y un regidor en el Consejo Municipal de San José. (pág. 27)

En las elecciones del 2018 en Costa Rica, esto fue más notorio, cuando el Partido Restauración Nacional postula al periodista y cantante de música cristiana Fabricio Alvarado como candidato a la presidencia, ganando la primera ronda con el 24.91% de los votos, alcanzando 14 escaños en la conformación de la Asamblea Legislativa para el período legislativo 2018-2022, siendo así, la segunda fracción parlamentaria más numerosa. Para la segunda ronda alcanzó el 39.2% de los votos emitidos.

Los aspectos anteriores, generan evidencia en torno a las intervenciones de agrupaciones religiosas en etapas de planificación e implementación de políticas públicas, como es el caso de las ONG en cuestión, las cuales se han enmarcado en la prestación de servicios dentro de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia. Esto constituye una situación que ha generado una complementariedad entre lo político y lo religioso, desmovilizando al Estado y su margen de acción; sobre todo, porque participantes cristianos han logrado posicionarse en puestos políticos

importantes de incidencia en el ámbito público, originando un nuevo vínculo entre el Estado y el movimiento cristiano protestante.

## **Capítulo V: Estrategia Metodológica**

En este capítulo se presenta el fundamento ontológico, epistemológico y la propuesta metodológica de la investigación, con el propósito de dejar claro el proceso de vinculación entre la persona investigadora y el objeto de estudio, el cual permitió insertarse e interactuar con la realidad, obtener la información necesaria y dar respuesta a los objetivos de investigación.

Es importante recordar que el objeto de investigación establecido fue el estudio de los procesos de gestión de las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria, Bajo Tejares, San Juan, San Ramón, 2017-2018, en el marco de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia en Costa Rica.

Tanto el Centro Comunidad Cristiana, como la Alianza Acción Comunitaria, son organizaciones no gubernamentales que produjeron servicios sociales, en el marco de la política social de niñez y adolescencia dentro de la comunidad de Bajo Tejares, San Juan, San Ramón, en el período comprendido entre el 2017-2018.

Por lo anterior, ambas se seleccionaron como los referentes empíricos para el presente TFIA, dado que, por su carácter de ONG, se considera que prestan servicios sociales en el marco de la política estatal costarricense.

### **5.1 Premisas ontológicas**

Para efectos del presente TFIA, se entiende al Estado desde el posicionamiento teórico del enfoque crítico. Asimismo, su relación con el enfoque contexto céntrico de la gerencia social radica en que ambos consideran a la sociedad desde una perspectiva dialéctica, tomando especial énfasis en el entorno o contexto, el cual puede definirse como de origen capitalista y que, a su vez determina, permite o limita tomar una serie de acciones hacia la producción de los servicios sociales. Es decir, las OPSS responden a demandas del entorno.

De esta manera, se concibe al Estado Neoliberal costarricense como un ente legitimador de las ONG, pues, desde la política de descentralización, se le otorga más participación a la sociedad civil, y a su vez, se legitima a estas organizaciones en su marco normativo, mediante la Ley de Asociaciones N°. 218 y su respectiva adscripción al Ministerio de Trabajo.

En este TFIA, se conciben las ONG como entes ejecutores de las políticas sociales, que el Estado no asume de manera directa, es decir, conforman organizaciones productoras de servicios sociales, junto con empresas privadas e instituciones estatales.

Las organizaciones productoras de servicios sociales se conciben como el puente que conecta las Políticas Sociales con el servicio social que llega a la población meta.

Se entiende por servicio social a “... toda acción generada dentro de la sociedad, a través de instituciones públicas o privadas, dirigidas a la satisfacción de necesidades de personas o grupos, con el objetivo de lograr la satisfacción de sus necesidades básicas y su desenvolvimiento dentro de la sociedad en la que se encuentran inmersas” (Morera, 2001, p.19)

Se torna relevante, analizar las ONG, como mecanismos de estabilización social, mediante diferentes funciones, en el marco jurisdiccional estatal y con un fin específico, atendiendo demandas y necesidades específicas. Se les puede visualizar, además, como estrategia del Estado Capitalista en espacios donde se ejecutan políticas sociales, y utilizadas como mecanismos para minimizar las tensiones de la relación desigual entre capital- trabajo.

Interesó analizar dichas ONG como posibles mecanismos de estabilización en diferentes dimensiones que desempeñan múltiples funciones en el marco jurídico estatal, atendiendo demandas y necesidades específicas de ciertas poblaciones o sectores de la sociedad que el Estado no atiende de manera directa, ya sea porque está trasladando ciertas funciones a la sociedad civil o porque no tiene interés en atenderlas y las invisibiliza en su agenda pública.

En cuanto a la concepción de derechos de la población menor de edad, se contemplará lo establecido dentro de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia 2009-2021. Aquí, se distribuye el acceso a los derechos en cuatro niveles: 1) políticas sociales básicas, 2) políticas de bienestar social, 3) políticas de protección especial y 4) políticas de garantías.

## **5.2 Premisas epistemológicas**

Al referirse a la investigación como elemento de un proceso dialéctico, se parte de que es un constante ir y venir reflexivo, lo cual permite lograr un análisis profundo y no quedarse únicamente en la apariencia de la coyuntura social estudiada. Por tanto, fue necesaria una reconstrucción a nivel macro, meso y micro de las diferentes políticas que regulan los derechos de las personas menores de edad, así como el funcionamiento de las ONG, en ese sentido.

Para efectos del presente Trabajo Final de Graduación, se trabajó en el marco del paradigma hermenéutico naturalista de la investigación científica. Según Barrantes, R. (2016): “Este paradigma es denominado también naturalista-humanista o interpretativo y, según los

pensadores que lo han analizado a fondo, su interés se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social” (p. 82).

Este paradigma se aplicó en el TFIA de manera tal, que se partió de la voz y opinión de las personas entrevistadas, de acuerdo con las categorías y subcategorías para comprender la realidad.

Entre las principales características que posee este enfoque se pueden mencionar:

- Pretende sustituir las nociones científicas de explicación, predicción y control por las de comprensión, significado y acción.
- El sujeto y el objeto interactúan para construir el conocimiento, penetrando en el mundo de los sujetos.
- Se acepta que la realidad es dinámica, múltiple, holística, construida y divergente.
- La finalidad es comprender e interpretar la realidad, los significados de las personas, las percepciones, las interacciones y las acciones.
- La relación sujeto- objeto es de dependencia, ya que se afectan mutuamente y está influida por el compromiso.
- La teoría y la práctica están relacionadas y se retroalimentan mutuamente.
- No se admite generalizar los resultados, pues están limitados en un tiempo y en un espacio.
- Predomina el enfoque cualitativo y entre los criterios de calidad que se utilizan está la triangulación. (Barrantes, 2016)

Por lo tanto, el conocimiento surgió de las relaciones del talento humano con los procesos de gestión que se llevan a cabo dentro de cada una de las ONG en estudio, con el fin de verificar si se está cumpliendo o no con los derechos de las personas menores de edad y su vinculación con la Política Nacional de Niñez y Adolescencia 2009-2021.

Es así como se realizó un estudio de caso comparativo de dos ONG, y una investigación situada, dado que la investigadora también conformó, en algún momento, parte del equipo de trabajo de una de estas ONG, lo que le permitió la interacción con la gente para interpretarla, comprenderla y así, recopilar su percepción para la investigación.

### **5.3 Tipo de investigación**

Para efectos del presente TFIA, la investigación que se realizó es de tipo cualitativa, a fin de reconocer discursos y prácticas desde la vivencia del talento humano responsable de la gestión e implementación de los servicios del Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria.

Según Rodríguez y Gil (1996), la metodología cualitativa es: “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (p. 20). Es decir, que parte del contacto permanente y directo con el sujeto de estudio, lo que posibilita el acercamiento a la vivencia de las personas y a la forma en que ellas les dan significado y valor a los diferentes acontecimientos, especialmente a los de la vida diaria.

Por lo tanto, de acuerdo con Rodrigo Barrantes (2016), la investigación cualitativa presenta las siguientes características:

- Nace de la interacción social, propicia explorar las relaciones tal y como las experimentan los involucrados.
- El trabajo de campo consiste en una participación intensa con los sujetos en estudio.
- Uso de técnicas de comprensión personal, de sentido común y de introspección.
- Está interesada en comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa.
- Orientada al proceso.
- Ha sido desarrollada para la tarea de describir fenómenos sociales.
- Observación naturalista y sin control.
- Asume una realidad dinámica.

Asimismo, se realizó un estudio de casos comparativo, puesto que la investigación se llevó a cabo con dos ONG de la zona de San Ramón, que dirigen su accionar a la comunidad de Bajo Tejares y tienen como parte de su población meta a las personas menores de edad y sus familias.

### **5.4 Técnicas e instrumentos**

Las técnicas utilizadas en el Trabajo Final de Investigación Aplicada se detallan en el cuadro N°. 10 (Véase anexos 7, 8, 9,10 y 11).

**Cuadro 10. Técnicas utilizadas: descripción y uso.**

Técnica	Descripción	Uso
<b>Diagnóstico Organizacional</b>	<p>El diagnóstico organizacional es el proceso analítico por medio del cual se identifica la situación real de la empresa o compañía, con el fin de detectar y solucionar los problemas o inconvenientes que se estén presentando en un momento determinado y establecer las tácticas y estrategias para optimizar los recursos técnicos y humanos y los procesos de producción a nivel interno y externo de la organización.</p> <p>Las características del diagnóstico organizacional son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso de medición que puede variar desde una investigación experimental hasta una narración descriptiva.</li> <li>2. Tiene como objetivo describir y/o establecer relaciones entre variables de la organización y su medio para generar conocimientos que permitan entender, administrar y modificar las organizaciones.</li> <li>3. Proceso sistémico en el que participan diferentes actores, grupos de interés (dueños, administración, empleados, investigadores, clientes, entre otros).</li> <li>4. Proceso humano altamente influenciado por variables subjetivas, tales como percepciones, opiniones, valores o prejuicios de las personas que participan en él.</li> </ol> <p>Etapas del diagnóstico organizacional</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recolección y organización de la información.</li> </ol>	<p>Para determinar el estado organizacional de ambas ONG.</p>



	<p>2. Análisis e interpretación de la información.</p> <p>3. Informe diagnóstico y plan de acción.</p> <p>(SENA, 2004)</p>	
<b>Entrevista semiestructurada</b>	<p>Según Ruiz (1996), el entrevistador lleva una pauta o guía con los temas a cubrir, los términos a usar y el orden de las preguntas.</p> <p>Frecuentemente, los términos usados y el orden de los temas cambian en el curso de la entrevista y surgen nuevas preguntas en función de lo que dice en entrevistado. A diferencia de los cuestionarios, se basan en preguntas abiertas, aportando flexibilidad</p>	<p>Con la finalidad de determinar el proceso de gestión que se lleva a cabo dentro del CCC, CAA.</p>
<b>Revisión y análisis de fuentes documentales</b>	<p>Se revisó el material documental existente en la organización acerca de su origen y creación, misión, visión, estructura, procesos de trabajo y poblaciones meta.</p>	<p>Persona investigadora, para determinar razón de ser y acontecimientos importantes ocurridos con el paso del tiempo, con respecto a los procesos de gestión en el CCC y en la CAA.</p>

**Fuente.** Elaboración propia. (2017).

**Fuente.** Elaboración propia. (2017).

### 5.5 Población participante

Los criterios de selección de la población participante fueron los siguientes:

- Laborar para el CCC o la CAA, dentro de las áreas de intervención de cada una de estas, dirigidas al trabajo con personas menores de edad.

- Tener como mínimo dos años de laborar para la ONG.
- Mostrar disponibilidad para brindar información sobre la ONG.
- En su desempeño laboral, tener contacto con la población menor de edad.

A continuación, se detalla la población participante en la investigación.

**Cuadro 11. Población participante de la investigación Organización CCC.**

Sujetos participantes	Cantidad	Técnica a implementar
<b>Personal de atención directa de las necesidades y demandas de la población menor de edad, dentro del CCC.</b>	De parte del CCC: Área educativa (4) Área seguridad (3) Equipo Técnico (4)	Se implementaron tres FODA dentro del CCC. Uno con el área de seguridad, otro con el área educativa y otro con el Equipo Técnico (compuesto por cada uno de los líderes de las áreas del CCC: educación, ministerial, Trabajo Social, administración).
<b>Miembros de Junta Directiva, y personal de atención directa de la población menor de edad dentro del CCC.</b>	Presidente (1) Tesorero (1) Administrador (1) Educación (4) Guardas (3) Mantenimiento (1) Limpieza (1) Ministerial (2)	Entrevista semiestructurada, para un total de catorce entrevistas.

**Fuente.** Elaboración propia. (2017).

**Cuadro 12. Población participante de la investigación de la organización CAA.**

Sujetos participantes	Cantidad	Técnica a implementar
<b>Personal de Atención Directa de las necesidades y demandas de la población menor de edad, dentro de la CAA.</b>		Es importante señalar, que dentro del CAA se pretendía realizar los mismos tres FODA que se hicieron en el CCC, sin embargo, esto no fue posible, dado que, no todas las personas se encuentran viviendo en Costa Rica y no cuentan con talento humano contratado, sino que la mayoría realizan trabajo de forma voluntaria, por lo que no hubo mayor anuencia a participar dentro de este proceso.
<b>Miembros de Junta Directiva, y personal de atención directa de la población menor de edad dentro de la CAA.</b>	Tesorero Presidente del Comité de Educación Área de educación (2).	Entrevistas semiestructuradas. Para un total de cuatro entrevistas.

**Fuente.** Elaboración propia. (2017).

### **5.5.1. Caracterización del talento humano de las ONG en estudio, participantes del proceso.**

A continuación, se expone mediante los cuadros N°. 13 y N°. 14, la caracterización del talento humano de las ONG participantes en el proceso de recopilación de información. Es importante mencionar que, durante todos los momentos, fueron utilizados seudónimos escogidos por las mismas personas participantes para garantizar la confidencialidad en la información brindada.

**Cuadro 13. Talento humano de la ONG: CCC, participantes del proceso investigativo, 2018.**

<b>Nombre</b>	<b>Organización para la que labora</b>	<b>Años de trabajo en la organización</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Puesto que desempeña</b>
<b>Julieta</b>	<b>CCC</b>	<b>3 años</b>	<b>Secundaria incompleta</b>	<b>Área de servicios (Miscelánea)</b>
<b>SB</b>	<b>CCC</b>	<b>4 años</b>	<b>Secundaria incompleta</b>	<b>Área ministerial</b>
<b>A87</b>	<b>CCC</b>	<b>9 años</b>	<b>Universidad completa</b>	<b>Área educativa</b>
<b>María</b>	<b>CCC</b>	<b>3 años</b>	<b>Universidad completa</b>	<b>Área ministerial</b>
<b>Pive</b>	<b>CCC</b>	<b>5 años</b>	<b>Primaria completa</b>	<b>Área de seguridad</b>
<b>01</b>	<b>CCC</b>	<b>10 años</b>	<b>Primaria Completa</b>	<b>Área de Seguridad</b>
<b>Alberto</b>	<b>CCC</b>	<b>11 años</b>	<b>Sin escolaridad</b>	<b>Área de servicios (mantenimiento)</b>
<b>2729</b>	<b>CCC</b>	<b>10 años</b>	<b>Secundaria incompleta</b>	<b>Área de Seguridad</b>
<b>Homero</b>	<b>CCC</b>	<b>5 años</b>	<b>Secundaria completa</b>	<b>Área educativa</b>
<b>Samuel</b>	<b>CCC</b>	<b>5 años</b>	<b>Universidad completa</b>	<b>Área educativa</b>
<b>Megan</b>	<b>CCC</b>	<b>9 años</b>	<b>Universidad completa</b>	<b>Área educativa</b>
<b>Britney</b>	<b>CCC</b>	<b>11 años</b>	<b>Universidad Completa</b>	<b>Junta Directiva</b>
<b>Xinnia</b>	<b>CCC</b>	<b>4 años</b>	<b>Universidad completa</b>	<b>Área administrativa</b>

<b>Scargator</b>	<b>CCC</b>	<b>4 años</b>	<b>Universidad completa</b>	<b>Junta Directiva</b>
------------------	------------	---------------	-----------------------------	------------------------

**Fuente.** Elaboración propia (2018), a partir de las entrevistas realizadas.

**Cuadro 14. Talento humano de la ONG: CAA, participantes del proceso investigativo, 2018.**

<b>Nombre</b>	<b>Organización para la que labora</b>	<b>Años de trabajo en la organización</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Puesto que desempeña</b>
<b>William</b>	<b>CAA<sup>1</sup></b>	<b>5 años</b>	<b>Universidad completa</b>	<b>Comité de Educación</b>
<b>02</b>	<b>CAA</b>	<b>6 años</b>	<b>Universidad incompleta</b>	<b>Comité de Educación y miembro de la Junta Directiva</b>
<b>Mariposa</b>	<b>CAA</b>	<b>7 años</b>	<b>Universidad completa</b>	<b>Comité de Educación</b>
<b>Douglas</b>	<b>CAA</b>	<b>6 años</b>	<b>Universidad completa</b>	<b>Junta Directiva</b>

**Fuente.** Elaboración propia (2018), a partir de las entrevistas realizadas.

De acuerdo con la información de los cuadros anteriores, se logró determinar que, para ambas ONG, los años de trabajados por el talento humano, oscilaban entre los 3 y los 11, situación que da cuenta de un personal con experiencia en el puesto desempeñado.

---

<sup>1</sup> Es necesario mencionar que la CAA no cuenta con personal de planta ni con infraestructura. Únicamente con la Junta Directiva y los miembros de los comités, quienes realizan su labor de manera voluntaria. Por lo que su talento humano es menor al del CCC. De ahí, la diferencia en la cantidad de entrevistas realizadas en cada organización. (Información obtenida mediante las entrevistas realizadas, (2018)).

Asimismo, se identificó que los puestos jerárquicos (Junta Directiva), se encontraban ocupados por personas con grados de universidad completa, mientras que las áreas de seguridad y servicios contaban, en su mayoría, con personas con primaria completa y secundaria incompleta.

Es importante mencionar la disparidad en la cantidad de talento humano remunerado que existe dentro de cada una de las ONG, como se verá más adelante dentro del capítulo de análisis de resultados, la organización CCC cuenta con 13 personas en planilla remunerada y con seguro social, mientras que la CAA solo con dos, mientras que el resto se encuentra constituido por la Junta Directiva, quiénes generalmente viven fuera de Costa Rica, así como por voluntarios.

## **5.6 Viabilidad de la investigación**

### **5.6.1 Viabilidad institucional**

Dentro del CCC y del CAA se cuenta con la anuencia de las áreas administrativas para desarrollar la investigación, dado que consideran necesario fortalecer los procesos de gestión que se llevan a cabo en el interior de la organización (Véase anexos 3 y 4).

### **5.6.2 Viabilidad técnica**

Debido a que la sustentante del estudio ya concluyó los cursos del plan de estudios de la Maestría Profesional en Trabajo Social, con énfasis en Gerencia Social, se cuenta con los recursos técnicos, didácticos y teóricos para llevarla a cabo.

Asimismo, al interior de las organizaciones se brindó el espacio necesario para entrevistar al personal, pues se consideró que los hallazgos del estudio podrían ser relevantes para apoyar la tomar las decisiones en función de fortalecer o reorientar el quehacer organizacional en favor de la prestación de servicios sociales dirigidos a la población de niñas, niños y adolescentes de la comunidad.

### **5.6.3 Viabilidad financiera**

En cuanto a la viabilidad financiera, la persona investigadora contó con los recursos económicos para ejecutar la investigación. De igual manera, dentro de la organización, se facilita todo lo referente a materiales didácticos e impresiones para llevar a cabo el estudio.

## **5.7 Supuestos y estrategias de triangulación**

De acuerdo con Cisterna (2005), se recurrió a la triangulación múltiple, a saber:

- Triangulación de la información por cada categoría: permitió conocer la opinión de los diferentes sectores en cuanto a una misma categoría. Consiste en ir

estableciendo conclusiones, agrupando las respuestas en términos de coincidencias y divergencias, en el instrumento aplicado.

- Triangulación de la información entre categorías: consistió en establecer relaciones de comparación significativa entre las categorías cuando ello fue posible. Esto permitió ir generando conclusiones.

- Triangulación entre las diversas fuentes de información: se debió triangular la información obtenida desde las diferentes personas participantes, por categorías. De forma tal que se pudo comparar los resultados obtenidos para cada una de las categorías, y verificar que dichos resultados obtenidos fueran coherentes aun siendo obtenidos por medio de diferentes fuentes.

- Triangulación de técnicas: se utilizaron tres técnicas: grupo focal, entrevista semiestructurada y revisión documental, lo que permitió obtener información desde diferentes fuentes y ampliar la veracidad de los datos recolectados.

Estas cuatro formas de triangulación permitieron alcanzar la confiabilidad y veracidad de los datos recolectados, con el fin de generar teoría comprobada científicamente que permitiera la explicación e interpretación de los diferentes fenómenos que se presentan en la sociedad.

### **5.8 Criterios de selección de las ONG objeto de estudio**

Los criterios de selección de las ONG objeto de estudio, fueron los siguientes:

- Cantidad de personas investigadoras (una persona).
- Cantidad de recursos financieros (una fuente).
- Encontrarse instauradas dentro de la comunidad de Bajo Tejares propiamente y no solamente dentro del cantón de San Ramón.
- Relacionarse directamente con la atención de necesidades y demandas de las personas menores de edad.
- Tener anuencia a que sus trabajadores y trabajadoras sean entrevistados.
- Tener acceso a documentos, políticas, reglamentos y demás material, para el análisis documental que se utilizará como medio de recopilación de información.

### **5.9 Fases de la investigación**

Para llevar a cabo la presente investigación fue necesario poner en práctica las cuatro fases propuestas por Rodríguez y Gil, (1996):

- a) **Fase preparatoria:** esta se subdivide en dos fases: la reflexiva, que contempló los conocimientos, experiencias, tradiciones, costumbres, valores, marco ideológico, cultura, etnia, género, formación profesional, educativa y académica de la persona investigadora. En esta fase surgió la idea del tema por investigar.

Luego, se encuentra la fase de diseño, que incorporó la planificación de las actividades que se ejecutaron en las etapas siguientes hasta concluir con la investigación.

- b) **Fase del trabajo de campo:**

Integró las siguientes etapas:

- Acceso al campo: momento en el cual la investigadora ingresó al campo, con el fin de recolectar la información fundamental para el estudio. En esta etapa, se procedió a establecer contacto con el talento humano de cada una de las ONG en estudio, De esta forma, se acordaron días, horas y lugares para cada una de las entrevistas, así como para la realización de los grupos focales.

- Recolección de datos: se buscó e incorporó la información que tenía una relación parcial o directa con el problema de investigación del presente estudio. De esta manera, se procedió a realizar las entrevistas a cada una de las personas contactadas y la ejecución de los tres grupos focales.

- c) **Fase analítica:** el análisis de los datos se inició con el trabajo de campo, esto con el fin de contar con suficiente información para darle respuesta a las interrogantes del estudio. De esta manera, se procedió al análisis de datos, los cuales se clasificaron de acuerdo con las categorías y subcategorías de investigación.

La sistematización de los datos implicó, de acuerdo con Rodríguez y Gil (1996),

- a) Reducción de datos: aquí se agruparon los datos por categorías y subcategorías establecidas en la operacionalización de la investigación, con el fin de simplificar la información y con ello lograr que los datos fueran manejables. Esto ayudó a la selección de los datos más relevantes dentro de la investigación y a organizarlos dependiendo de su importancia dentro del análisis.
- b) Disposición y transformación de datos: una vez agrupados los datos, estos pudieron ser elaborados como respuestas a las interrogantes de investigación.



- c) Obtención de resultados: se alcanzó cuando cada interrogante de investigación tenía la respuesta elaborada y analizada teóricamente a partir de la información recolectada.
- d) Verificación de conclusiones: se comprobó que los datos recolectados y analizados para cada una de las respuestas encontradas concordaran con la realidad de los sujetos de la investigación y el contexto en el que se desarrollan.

**Cuadro 15. Operacionalización/ instrumentalización de categorías.**

Ejes de análisis	Categorías/ Subcategorías	Fuentes de información	Técnicas	Instrumentos
<b>Contexto sociopolítico</b>	Política de niñez y adolescencia (nivel de formulación de la política vinculado con las ONG): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustento político- jurídico</li> <li>• Lineamientos</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Prioridades</li> <li>• Ejes de acción</li> <li>• Tipo y característica de las personas sujeto de intervención</li> <li>• Tipo de servicio a brindar</li> </ul>	Documentales: Informe del Estado de la Nación. Diagnóstico del Ministerio de Salud.	Revisión de material documental.	Guía de análisis.
<b>Sustento jurídico político de las ONG a nivel nacional e internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoques</li> <li>• Principios</li> <li>• Fundamentos</li> </ul>	Documentales: Política Nacional de Niñez y Adolescencia. Reglamentos de las ONG.	Revisión de material documental.	Guía de análisis.
<b>Organizaciones no</b>	a) Razón de ser: misión, visión, valores,	Orales.	Entrevistas a	Guía de

<b>gubernamentales</b>	<p>objetivos.</p> <p>b) Población meta (demandas y necesidades, manifestaciones de la cuestión social).</p> <p>c) Sustento político- jurídico: fuentes de legitimidad.</p> <p>d) Estructura organizacional: división del trabajo (niveles jerárquicos, estratégicos, intermedios y operativos; funciones, actividades y tareas; procesos de toma de decisiones; mecanismos de comunicación; mecanismos de coordinación e integración; normas, reglamentos procedimientos; relaciones intraorganizacionales; relaciones interorganizacionales).</p> <p>e) Procesos de trabajo, gestión, intervención: fundamento ético-político; teórico-metodológico; técnico-operativo, ejercicio de la autoridad.</p> <p>f) Recursos: humanos (quiénes son y cuántos son, formación académica, objetivos personales), materiales y financieros.</p>	<p>Documentales: diagnósticos organizacionales, sistematizaciones de experiencias.</p>	<p>profundidad. Revisión de material documental.</p>	<p>preguntas. Guía de análisis.</p>
------------------------	---	--	--	-------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"><li>g) Productos o resultados: tipos de servicios brindados de acuerdo con las demandas.</li><li>h) Organizaciones colaboradoras.</li><li>i) Organizaciones competidoras.</li></ul>			
--	---	--	--	--

**Fuente.** Elaboración propia, (2017).

## **Capítulo VI: Los procesos de trabajo (gestión e intervención) de las Organizaciones No Gubernamentales: Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria, en función del cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad de Bajo Tejares, San Juan, San Ramón.**

En este capítulo, se procede a dar respuesta a los objetivos de investigación planteados, a la luz de la recopilación y el análisis de la información obtenida mediante las entrevistas semiestructuradas, los grupos focales y la revisión documental realizada, con la finalidad de establecer la relación entre teoría y práctica en el marco del modelo de gerencia social contexto céntrico, el cual sirvió de guía para el análisis de los procesos de gestión de las ONG objeto de estudio.

Para la reconstrucción y análisis de los procesos de gestión de las ONG en estudio se consideraron las siguientes categorías: procesos de trabajo, razón de ser, población meta, estructura organizacional, recursos y productos. Los cuales, a su vez, según el enfoque contexto céntrico seleccionado como parte de la estrategia metodológica de esta investigación, se subdividen en proyecto institucional, capacidad institucional y credibilidad institucional, elementos que se abordarán a continuación.

Es importante señalar que el abordaje de cada una de las ONG se realizará por separado. Primero se presentará el análisis de la entidad Centro Comunidad Cristiana y posteriormente el análisis de la Alianza Acción Comunitaria.

### **6.1. Organización no gubernamental: Centro Comunidad Cristiana**

Dentro de este apartado se contemplan los siguientes aspectos: creación, razón de ser, población meta, visión, misión, valores, organización interna, políticas internas, de la ONG CCC. Es decir, dentro del enfoque contexto céntrico de gerencia social, se debe visualizar a las organizaciones sociales en su dimensión “blanda” (reglas de juego, valores, creencias, principios, enfoques, visión, misión, estrategias, leyes) y en su dimensión “dura” (población trabajadora, población usuaria, organización, infraestructura y relación con otras entidades que brindan servicios sociales).

#### **6.1.1 Proyecto institucional**

En relación con el proyecto institucional, se debe recordar que constituye el vértice superior del Triángulo de la Sostenibilidad Institucional y representa el marco orientador de la organización: visión, filosofía, valores, conceptos, enfoques, modos de intervención, principios,

promesas, misión, objetivos, políticas, estrategias, prioridades, entre otros. (De Souza Silva, J.; 1998)

Por lo tanto, dentro del presente TFIA, para mayor comprensión del proyecto institucional de la ONG CCC, se abordarán elementos como razón de ser: visión, misión, valores y objetivos.

➤ **Razón de ser: misión, visión, valores, objetivos.**

El proyecto institucional, se encuentra constituido por lo que De Souza Silva (1998), señala como ‘dimensión blanda’ o ‘reglas del juego’, lo cual se define como:

La dimensión constituida por las **“Reglas del juego”** corresponde a la dimensión institucional, que es el **lado blando** de las organizaciones: el conjunto de las “reglas” que influyen la percepción, las decisiones y las acciones de la mayoría de los que integran la organización y de los actores sociales de su contexto relevante. Estas reglas que son formales e informales, incluyen valores, creencias, compromisos, principios, hipótesis, premisas, enfoques, modelos, paradigmas, teorías, políticas, planes, misiones, estrategias, prioridades, objetivos, normas, leyes, etc. (p. 04)

El Centro Comunidad Cristiana se creó en el año 2008, época en la que era presidente de Costa Rica el Dr. Oscar Arias Sánchez (2006-2010). Su gobierno se caracterizó desde su primer mandato por la creación de la Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, mediante acciones de voluntariado (Boza y Monge, 2008).

Como parte de la legitimación de las ONG en Costa Rica, la regulación nacional realizada por la Fundación Arias para la Paz, denominó a todas las organizaciones de esta índole como Asociaciones o Fundaciones, dentro del marco jurídico, al establecer este marco como el regulador de todas las organizaciones sin fines de lucro en Centroamérica, ya que presenta la necesidad de desarrollar respuestas integrales de confianza en el contexto de la delegación de decisiones requeridas por el proceso de reforma del Estado y la descentralización del mismo (Boza y Monge, 2008).

La ONG sin fines de lucro CCC, comenzó a funcionar en el año 2006, tras un viaje de personas voluntarias que provenían desde los Estados Unidos a San Ramón, Costa Rica, con la Fundación Pura Vida, con el propósito de hacer diferencia en la vida de las personas de la

comunidad de Bajo Tejares. Sin embargo, la misión se concretó en el pueblo a partir del mes de agosto del año 2008. El objetivo principal era trabajar con las personas menores de edad de la zona, con énfasis en la educación y la alfabetización (CCC, 2017).

De esta forma, se crean en primera instancia, programas enfocados en la educación como solución a la pobreza de estas familias, fomentando la lectura desde edades tempranas; iniciando aproximadamente con 70 niños y niñas.

En cuanto a la misión, visión, valores y objetivos del CCC, es decir el marco filosófico (Chiavenato, 2007), tal y como se evidenció en el referente contextual, esta organización no cuenta con información oficial de los objetivos y valores, únicamente tiene establecida su misión y visión, las cuales se muestran a continuación.

Misión de la ONG:

“Nuestra misión meta en Costa Rica, es mejorar la salud espiritual, educativa y física de aquellos a quienes servimos” (CCC, 2018).

Visión de la ONG:

“Nuestra visión general es ayudar a las personas a desarrollar una relación creciente con Jesucristo” (CCC, 2018).

El contenido de la misión y de la visión permite inferir el vínculo entre la ONG y la religión cristiana protestante. Interesa destacar que no se encontró información respecto a las metas, los objetivos y políticas internas orientadas a las personas menores de edad. Lo que supone un énfasis en lo religioso y asistencial de esta ONG, que va dirigida desde lo filantrópico en una zona urbano marginal de Costa Rica, con énfasis en los educativo.

De acuerdo con lo anterior, puede notarse que, para el CCC, la parte espiritual, en este caso cristiana protestante, juega un papel fundamental dentro de la entidad, a pesar de existir otras áreas como la educativa y la social, que también juegan un papel fundamental dentro del quehacer de la entidad. Por esta razón, dentro del personal de la organización se cuenta con misioneros y un pastor de tiempo completo.

En relación con los valores y objetivos, se determinó que no se encuentran establecidos dentro del marco filosófico de esta organización. Por lo tanto, es necesario referirse a lo indicado por las personas participantes dentro del proceso de recopilación de información, con la finalidad de entender cómo visualizan la visión, misión, valores y objetivos.

Con respecto a las opiniones de las personas entrevistadas, en torno a la misión, existe una confusión entre lo que concibe el talento humano y la visión oficial establecida por la organización, a pesar de que se logra identificar un consenso en general en relación con la labor del área educativa y espiritual. Lo anterior debido a que la postura cristiana-protestante y cristo céntrica es la que prevalece en el discurso y en el accionar de la ONG (véase anexo N°. 14).

Se denota en los discursos respecto a la misión organizacional y los elementos fundamentales, que no se encuentran establecidos dentro de la misión oficial, a saber: la importancia de la parte social y el desarrollo emocional de la comunidad. De igual forma, se concibe la ONG como un espacio de protección y motivación para las personas de la comunidad, especialmente por el rol de la ONG, orientado a brindar herramientas para que las personas salgan de la pobreza y enfrenten los factores de riesgo existentes. (Entrevistas semiestructuradas y grupos focales, 2018) (véase anexo N°. 14).

Con respecto a la visión, también se logró determinar que existe una confusión, pues, no hay claridad entre las definiciones brindadas por parte del talento humano entrevistado y la visión oficial de la organización. Al respecto, interesa destacar que dos de las personas entrevistadas, aseguraron no conocer la misión de la ONG, pues “la misma se perdió hace mucho tiempo”. (entrevista semiestructurada, 2018). Además, la mayoría de las personas entrevistadas señaló que no se les toma en cuenta como talento humano para la definición y abordaje de esta organización. (Grupo focal área de seguridad, grupo focal área educativa, 2018).

Es importante mencionar que, dentro de los componentes de la visión, las personas consultadas señalaron elementos que, si bien no se encuentran estipulados en la visión oficial de la ONG, son importantes de tomar en cuenta. Por ejemplo: ver un cambio en la comunidad, lograr una transformación social y espiritual en la zona, que la comunidad pueda verse sostenida por sí sola (véase anexo N°. 14).

Ahora bien, en relación con los valores organizacionales, es necesario señalar que estos no se encuentran establecidos de manera oficial dentro del proyecto institucional de la organización; no obstante, es relevante mencionar lo que el talento humano señala cómo valores fundamentales dentro del CCC.

Ante esto, las personas entrevistadas mencionaron veinte valores en total, de los cuales sobresalen por su repetición cinco de ellos: 1) amor, 2) solidaridad, 3) respeto, 4) respeto a las



diferencias y 5) valores cristianos (véase anexo N°. 14). Nuevamente, se evidencia el enfoque cristo céntrico de la ONG puesto que, dentro del marco filosófico establecido de manera formal, así como por medio de los relatos de las personas entrevistadas, se denota que el centro de las funciones que se realizan dentro de esta ONG gira en torno al cristianismo protestante.

Con relación a los objetivos de la organización, es relevante recalcar que estos tampoco se encuentran estipulados de manera formal. Sin embargo, el talento humano de la entidad señaló un total de catorce objetivos, de los cuales se repiten tres, por lo que podrían ser considerados de importancia para la ONG: a) Brindar soporte en educación, espiritual y social para que las personas salgan adelante; b) Ofrecer un lugar seguro a las personas de la comunidad para que puedan resguardarse de lo que sucede en sus hogares y/o comunidad; y c) Inculcar valores para la vida.

En síntesis, se puede afirmar que como parte de la razón de ser del CCC, expresada por la población entrevistada, existen elementos que no se encuentran establecidos formalmente en la misión, en tanto que, los que sí están, no son identificados con claridad por el talento humano entrevistado, situación que permite afirmar que no hay conocimiento certero acerca de las ‘reglas de juego’ de la organización, lo cual podría repercutir negativamente en los procesos de trabajo organizacional.

Interesa destacar que, mediante la revisión documental, se halló un Estatuto del Programa de Educación, elaborado en el año 2008, cuando se fundó la ONG CCC y se instauró el área educativa.

Dentro de este estatuto se encuentra establecida la visión del programa de educación, la que se detalla a continuación:

- 1- Nuestra visión para el programa educativo del CCC no se limita a la sola transformación de una generación. Iniciaremos respaldando a niños y niñas previamente seleccionados de la población de Bajo Tejares para proveerles de materiales académicos y de otras ayudas que sean necesarias para que triunfen en la escuela, dándoles la confianza y las habilidades para disfrutar de su aprendizaje. Conforme ellos y ellas progresen y pasen a secundaria, continuaremos apoyándoles en todo lo posible, mientras tomamos nuevos estudiantes que sigan sus pasos. Nuestra visión académica es que esos

estudiantes se gradúen del programa para completar el colegio y tener la oportunidad de crecer educativamente. A través de una alta educación nuestros estudiantes ganarán empleos significativos y romperán el círculo de pobreza, llenándose ellos y sus familias de esperanza.

- 2- Más allá de una visión académica, vemos a nuestro Centro Comunitario en Bajo Tejares como un lugar para que las y los niños reciban el amor de Cristo y un lugar seguro para ellos, donde puedan ser niños y niñas y olviden las ansias que acompañan la pobreza. Ellos y ellas serán amados como niños y niñas de Dios y empezarán a crecer en el disfrute. La esperanza ha desarrollado en este proceso, que otros niños y niñas de la comunidad deseen ser parte del programa y del amor transformador de Dios, incitando en ellos deseos de superación. A través de estos niños y niñas creceremos como instrumentos del amor de Cristo para renovar las familias y su comunidad (CCC, 2008).

De acuerdo con lo anterior, queda claro que el área educativa del CCC cuenta con un documento orientador acerca de su razón de ser dentro de la organización. En dicho estatuto se incluyen elementos de los mencionados por el talento humano en las entrevistas, lo que explica la confusión en torno a las reglas del juego de la ONG (véase anexo N°. 14).

Para el enfoque contexto céntrico, la visión del programa educativo es economicista, puesto que se concibe a las personas trabajadoras como capital humano, dirigido al norte filantrópico y cristiano protestante que orienta la razón de ser de esta entidad. No obstante, esta realidad se “tropicaliza”<sup>2</sup> en la comunidad de Bajo Tejares, pues desde el momento de creación de la organización, se visualiza una ONG cristiana protestante con un interés doctrinal de educar a la población en términos de lectoescritura y con valores religiosos a partir del bienestar y satisfacción de necesidades.

Entre las áreas señaladas dentro de esta visión y que coinciden con el relato de las personas consultadas destacan: otorgar materiales académicos, brindar habilidades para su aprendizaje, ayudar en el área educativa para que los niños y niñas crezcan educativamente y

---

<sup>2</sup> Tropicaliza: término utilizado por la autora para referirse a las transformaciones que han sufrido las ideas gestadas desde los EEUU, sin tomar en cuenta el contexto costarricense, las cuales al llegar a la realidad desde la cual se van a desarrollar, de alguna u otra forma, se modifican para responder a lo que se les presenta como demanda o necesidad desde el entorno relevante.

puedan graduarse o conseguir un trabajo, con la finalidad de romper los círculos de pobreza; que el CCC sea un lugar seguro, en donde reciban el amor de Cristo (véase anexo N°. 14).

Finalmente, es importante mencionar que, dentro del material documental oficial de la ONG, no se encontró ningún documento orientador en torno a alguna de las otras áreas del CCC, únicamente el relacionado con el Programa de Educación.

➤ **Población meta (demandas y necesidades, manifestaciones de la cuestión social).**

En cuanto a la población meta de la organización CCC, podría decirse que está constituida por todas las personas de la comunidad de Bajo Tejares y alrededores de la zona, incluyendo personas de San Ramón Centro, puesto que, los diferentes programas que se brindan las abarcan sin hacer distinción de edad o zona geográfica.

De acuerdo con el Diagnóstico Comunitario (2017), elaborado por el CCC, en la actualidad se cuenta con más de 500 niños, niñas y adolescentes, que están siendo beneficiados con los diferentes programas que brinda la organización, con edades de 03 a 18 años, los cuales habitan en los diferentes caseríos de la comunidad de Bajo Tejares, entre los que se pueden mencionar: Calle Valenciano, 70 viviendas aproximadamente; Villa Larry, 13 viviendas; Bajo Proyecto Nuevo, 250 viviendas; Bajo Proyecto Viejo, 25 viviendas; Vicentinos, 20 viviendas y Vicentinos Arriba, 5 viviendas (CCC, 2017).

Por lo anterior, podría decirse que la población meta del CCC son las personas menores de edad que habitan esta zona, así como sus familias, con la finalidad de que culminen sus estudios y se inculque en ellos una serie de valores religiosos y espirituales. Esta situación evidencia el énfasis que se da a la educación como mecanismo que permite inculcar una visión de mundo desde la parte cristiana protestante para los niños, niñas y adolescentes.

Al respecto la informante A-87 señala:

*“Niños, preadolescentes, jóvenes, mujeres y en menor número hombres y personas adultas mayores”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Asimismo, el informante Alberto indica:

*“Niños, mamás, porque los hombres por falta de tiempo o pereza no vienen”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Los relatos anteriores dan cuenta que, para el CCC, la población meta la constituye toda la comunidad de Bajo Tejares. De igual forma, es importante señalar que la mayoría de informantes señaló que, en menor medida, acuden los hombres de la zona, por falta de tiempo o cansancio, ya que, debido a la jornada laboral, su apoyo podría ser indirecto, mediante el grupo familiar. No obstante, los programas educativos van dirigidos a las personas menores de edad, situación que supone, que los niños, niñas y adolescentes, constituyen el grueso de la población meta que accede a los servicios que brinda la organización.

Por otro lado, con respecto a las demandas y necesidades de la población meta que acude el CCC, se puede mencionar que estas son de diferentes índoles, tales como económica, educacional, familiar, habitacional, grupo de pares, entre otras. Algunas de ellas pueden ser atendidas por la entidad, pero otras no. Tal y como lo señala el informante Samuel:

*“¡Uff!, algunas de infraestructura en el hogar, una educación correcta, alimentación, vestimenta, salud, en casi el 85% o más (de la población) la salud está fatal”* (entrevista semiestructurada, 2018).

De igual forma, el informante A-87 indica:

*“Falta de atención en el hogar, de estimulación educativa también. Confusión de valores por falta de definición de roles familiares. Carencias económicas, descuidos en salud”* (entrevista semiestructurada, 2018).

También la informante María señala:

*“Falta de estructura en los hogares. Bajos recursos económicos. Apoyo escolar limitado”* (entrevista semiestructurada, 2018).

De acuerdo con estos relatos, se puede afirmar que las demandas que presenta la comunidad de Bajo Tejares van más allá de las necesidades de subsistencia básica, las cuales pueden ser abordadas por medio del modelo de asistencia social, sino que se requiere del uso de otros modelos y métodos de atención, pues muchas se relacionan con problemas familiares, apoyo educativo y atención en la salud.

Asimismo, es importante señalar que muchas de estas necesidades y demandas que presenta la población de Bajo Tejares son producto de un empobrecimiento de las familias, relacionado con el auge del neoliberalismo, el cual supone condiciones de trabajo precarizado, aumento en el costo de la vida (inflación), aumento en la desigualdad (distribución de la riqueza-

medición por medio del Coeficiente Gini), por lo que son cuestiones estructurales difíciles de atender desde los niveles inmediatos de intervención de la ONG.

➤ **Estructura organizativa**

La estructura organizativa se compone de: división del trabajo (niveles jerárquicos, estratégicos, intermedios y operativos, funciones, actividades y tareas, procesos de toma de decisiones), mecanismos de comunicación, normas, reglamentos y procedimientos.

**a- División del trabajo (niveles jerárquicos, estratégicos, intermedios y operativos, funciones, actividades y tareas, procesos de toma de decisiones)**

El CCC cuenta con una Junta Directiva como una forma de que la organización se enmarque en la legislación costarricense, por medio de la Ley de Asociaciones y ante la legislación estadounidense. Esta última se encuentra regida por el Código 503 del Servicio Federal, que hace referencia a las organizaciones del régimen no contributivo y su legislación; situación que supone que existe un marco jurídico nacional que permite el funcionamiento de estas, tanto en Costa Rica como en los Estados Unidos.

Existe una estructura organizativa, definida por una Junta Directiva ubicada en Estados Unidos, la cual representa el nivel jerárquico superior en la toma de decisiones. Es decir, es la encargada de la búsqueda de fondos financieros a nivel internacional y dentro de las funciones gerenciales: planea, dirige, organiza y controla los procesos de trabajo.

Desde el enfoque contexto céntrico seleccionado para la presente investigación, este nivel político tiene el deber de realizar una lectura y comprensión del **entorno relevante** para tomar las decisiones que competen a la razón de ser del CCC. Por lo tanto, es interesante señalar que, a diez años de creada la organización, la perspectiva cristiana protestante filantrópica se mantiene con la creación de algunos departamentos a lo largo de esta década, tales como Trabajo Social y administración.

Esta situación podría evidenciar la lectura de la realidad acerca de la población meta, que demanda una serie de servicios sociales y administrativos que deben ser cubiertos con la creación

de servicios sociales que respondan a la percepción que poseen los diferentes actores que integran el contexto, así como la negociación entre estos; estos actores podrían ser: Junta Directiva, población meta, director de campo, talento humano, y/u organizaciones colaboradoras.

El nivel intermedio o táctico, ubicado en la ONG en Costa Rica, se encuentra compuesto por: Director de Campo, Equipo Técnico<sup>3</sup> (conformado por las personas encargadas de la Dirección de Educación), pastor, administración, Trabajo Social, misionera y coordinación de guardas. A este nivel le compete interpretar las decisiones que son tomadas por la Junta Directiva, a fin de traducirlas en respuestas concretas ante las demandas y necesidades de la población meta, mediante los procesos de trabajo que realizan cada una de las áreas del CCC.

En cuanto al nivel operativo, este se encuentra conformado por: cuatro guardas, una miscelánea, un encargado de mantenimiento y dos asistentes educativos. Además de la trabajadora social, la directora del área educativa, el pastor y la misionera. Dentro de este espacio, se tiene relación directa con la población meta, pues, son los encargados de brindar los servicios que se gestan desde esta ONG.

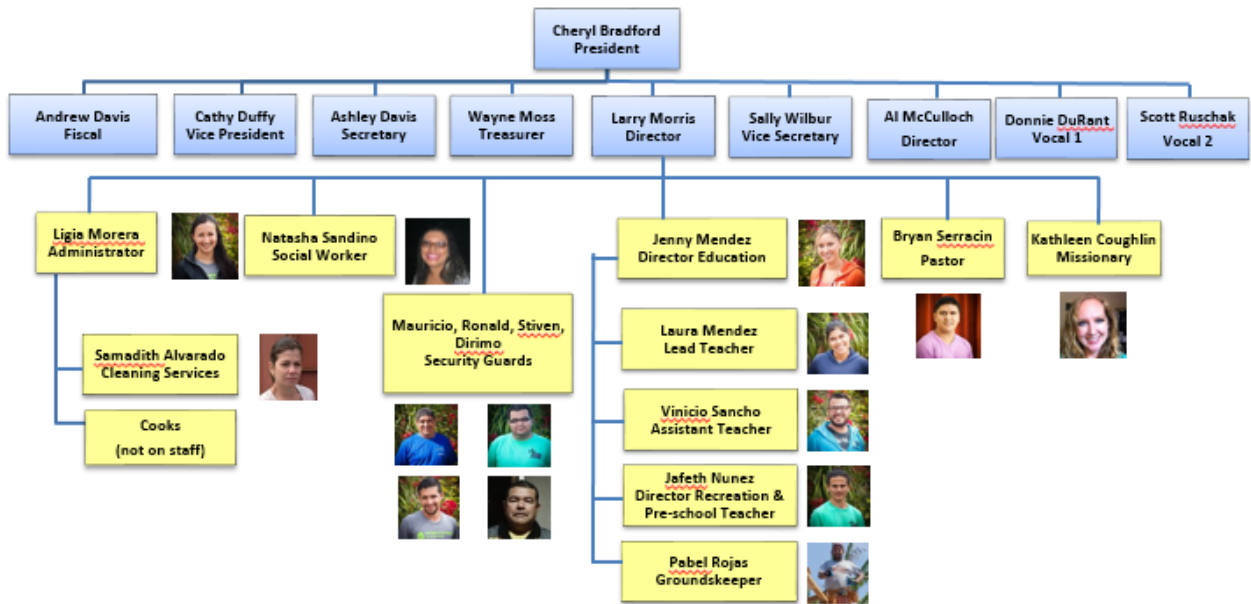
---

<sup>3</sup> El Equipo Técnico es el nivel intermedio en donde se toman las decisiones más inmediatas con respecto a los diferentes servicios que brinda la organización. Está compuesto por la administradora, la directora del área educativa, la trabajadora social, el pastor y la misionera.

Este equipo junto con el Director de Campo, conforman el nivel táctico del CCC.

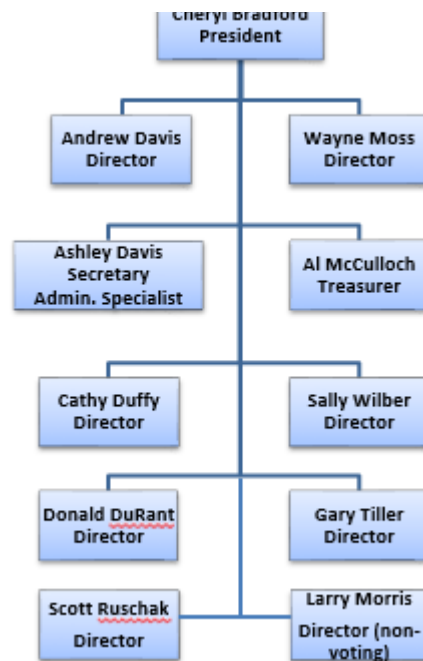
<sup>4</sup> Se colocan las fotos de las personas porque todos los participantes estuvieron de acuerdo con esto, dentro del Consentimiento Informado.

Esquema 1<sup>4</sup>. Organigrama Centro Comunidad Cristiana, Costa Rica, 2018.



Fuente. CCC. (2018).

Esquema 2. Junta Directiva Centro Comunidad Cristiana, Estados Unidos, 2018.



Fuente. CCC. (2018).

## **b. Proceso de toma de decisiones dentro de la ONG CCC**

Para efectos del presente Trabajo Final de Investigación Aplicada, se va a entender toma de decisiones como el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, en este caso de la vida laboral (Andrade, 2014).

Es importante mencionar que dentro del material documental facilitado por parte de la ONG CCC, no se tuvo acceso a material oficial relacionado con el proceso de toma de decisiones en la organización y con el proceso de toma de decisiones con respecto al cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia, por lo que se procedió a recabar la información mediante las entrevistas semiestructuradas.

Con relación a este aspecto, el informante SB indica:

*“Decisiones de disciplina, de ayuda material o espiritual y de algunas facilidades que el niño necesita, por ejemplo: salud, material o escolar”* (entrevista semiestructurada, 2018).

También María señala:

*“Temas de educación y disciplina, programas y talleres que vamos a realizar, estrategias de cómo trabajar con situaciones complicadas”* (entrevista semiestructurada 2018).

A la vez la informante A87 menciona:

*“Preventivas como sistemas de reglas, de comportamiento, se interviene directamente como en la compra de alimentación, medicamento o exámenes médicos. También denuncia ante las autoridades competentes (en caso de situaciones violatorias de derechos)”* (entrevista semiestructurada, 2018).

De esta forma, el personal entrevistado manifiesta que las decisiones que se toman dentro del CCC, relacionadas con el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad, se toman dentro del nivel operativo de la entidad y estas van orientadas hacia asuntos disciplinarios dirigidos hacia sanciones del comportamiento de los niños, niñas y adolescentes, asistencia médica y a la satisfacción de necesidades básicas, y cuando son hechos violatorios de derechos,



la denuncia se dirige al ente competente: Patronato Nacional de la Infancia (PANI) o bien, a la Fiscalía.

De acuerdo con lo anterior, para el caso del CCC, mediante las entrevistas se logró captar que, en el nivel operativo, existe un desconocimiento en torno a las decisiones que se toman, tanto en el nivel táctico, como en el estratégico, sobre todo en cuanto a las dirigidas al cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad.

Con relación a este punto, el informante Pive asegura:

*“Hay que ser sincero. Day, no todo el tiempo, a veces se dicen cosas de arriba que no se cumplen al pie de la letra. Existe un sentir feo sobre que la educación está por encima de todo”* (entrevista semiestructurada, 2018).

De la misma manera, Xinnia indica:

*“No, no se asume la responsabilidad, para ciertas decisiones sí, pero para otras no. No hay claridad en las decisiones. No se sabe las decisiones que se toman”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Los relatos anteriores evidencian, tanto el proceso de toma de decisiones, como el desconocimiento por parte de un sector del talento humano en torno a las decisiones tomadas, lo que podría generar falta de claridad y descontento en las personas miembros de la ONG.

Lo anterior es de suma relevancia, ya que, dentro del enfoque contexto céntrico de gerencia social se establece que existe un proceso multidimensional donde coexisten actores, y que para garantizar la sostenibilidad institucional es necesario que prevalezca una **visión de futuro compartida** entre los diferentes actores que componen el entorno relevante de la ONG (De Souza, 2001).

No obstante, de acuerdo con esta cita, y con los relatos del talento humano obtenidos mediante las entrevistas, es notorio que no existe una visión de futuro compartida entre los diferentes niveles jerárquicos que componen esta organización, lo que supone una debilidad dentro de la sostenibilidad institucional.

### **c. Mecanismos de comunicación**

Con respecto a los mecanismos de comunicación utilizados dentro de la ONG CCC, tanto a lo interno, entre los niveles jerárquicos (Junta Directiva y talento humano), como hacia el exterior (talento humano con la comunidad), existe un consenso en cuanto a que estos no se

encuentran formalmente establecidos, sino que se utilizan canales como el WhatsApp, correo electrónico y reuniones.

Para el caso del CCC, en relación con los mecanismos de comunicación existentes, Homero comenta:

*“Definidos no tenemos, di... directamente (de manera oral y personal) porque no tenemos ningún formulario”* (entrevista semiestructurada, 2018).

De igual manera, Pive asegura:

*“Casi no existen, se utilizan un poco las redes sociales, el celular para comunicar talleres o los rótulos, el resto de boca a boca”* (entrevista semiestructurada, 2018).

A la vez, María comenta:

*“Reuniones generales, reuniones de Equipo Técnico, reuniones entre departamentos, Whatsapp, correo”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Se pudo determinar que dentro del CCC no existe un canal de comunicación formal entre los niveles operativo, intermedio y superior, lo que podría contribuir a generar problemas de comunicación entre el talento humano, con el director de campo, con la Junta Directiva y con la población meta de los servicios.

En términos gerenciales, de acuerdo con el enfoque contexto céntrico, si no existen canales de comunicación claros y debidamente establecidos entre los diferentes niveles de la organización, las condiciones de vulnerabilidad se amplían, puesto que, De Souza (2001), menciona, cuando se habla de condiciones de vulnerabilidad: “nos referimos a la pérdida de vigencias de las “reglas del juego” de las organizaciones frente a la sociedad en general y a los actores de su entorno relevante en particular, lo que implica la pérdida drástica de credibilidad, legitimidad, reconocimiento, y por lo tanto de apoyo político, institucional y financiero” (p. 12.).

Por lo tanto, la dimensión institucional de esta ONG, que “... corresponde a su lado “blando”, el conjunto de las reglas, formales e informales, que moldean la dinámica de la organización” (De Souza, 2001, p.35), se encuentra vulnerable, pues no existe claridad en la misión, visión y derechos de las personas menores de edad, lo cual evidencia un deterioro en la razón de ser.

Al ser parte de la dimensión “blanda”, el Proyecto Institucional, puede ser modificado de acuerdo con las condiciones del contexto. Para el caso del CCC, se logró constatar que desde hace diez años que se fundó la organización, se cuenta con el mismo marco filosófico y la mayoría del talento humano, lo desconoce. También se determinó que le han incorporado nuevos elementos, que responden a la dinámica, modificaciones y demandas de la población meta.

Por eso, un cambio en las “reglas del juego” de las organizaciones es imposible sin un cambio profundo en la forma de pensar que forja los modelos mentales individuales y los marcos institucionales que moldean la percepción, las decisiones y las acciones colectivas en dichas organizaciones (De Souza, 200, p.35).

La creación, modificación y aplicación del marco filosófico de las entidades no le compete únicamente al nivel superior de la organización, sino que este es construido por todo el talento humano, en donde se toman en cuenta, tanto las percepciones individuales, como del proyecto institucional establecido de manera formal por la ONG.

Por lo tanto, dentro del análisis de la ONG CCC, se infiere que no hay un proyecto institucional, sólo proyectos individuales, lo que convierte a la ONG en vulnerable en cuanto a la sostenibilidad institucional. Lo anterior aunado a los problemas de visión y misión existentes, pues es evidente que existe una orientación a lo religioso, pero en la práctica hay un énfasis en los procesos educativos que no se evidencian dentro del marco filosófico.

Es decir, el proyecto institucional va más allá de lo indicado oficialmente, por lo que sería apropiado reelaborarlo, pues éste se orienta a abordar situaciones sensibles en un comunidad de alto riesgo, como lo es Bajo Tejares, donde se dan intervenciones profesionales a necesidades y demandas de la población meta, que de alguna u otra forma están impactando los derechos de las personas menores de edad; situación que no se evidencia dentro de lo establecido oficialmente por la entidad.

### **6.1.2 Capacidad institucional**

Se entiende como capacidad institucional, dentro del enfoque contexto céntrico, al vértice inferior izquierdo en donde: “... se articulan los elementos críticos asociados a la capacidad de la organización para la acción y su gestión, de acuerdo con los elementos orientadores de su proyecto institucional” (De Souza, 2001, p.124).

Dentro de esta subcategoría, se abordan elementos como: procesos de trabajo, recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros), y tipo de servicios.

**a. Procesos de trabajo: gestión e intervención**

Los procesos de trabajo, tal y como se indicó en el fundamento teórico, se conciben como el corazón de los servicios sociales, pues mediante ellos, se ponen al servicio de la población meta el sustento ético- político (posicionamiento ante las manifestaciones de la cuestión social), teórico- metodológico (cómo se atiende a la población) y técnico- operativo (con qué elementos se van a abordar las manifestaciones de la cuestión social). Interesa destacar que cada uno de estos tres niveles posee dos componentes inseparables del proceso de trabajo organizacional: a) Administración (gestión- planificación de los servicios sociales); y b) Operativo (ejecución- intervención).

Para el caso del CCC, al no existir material documental acerca de los procesos de trabajo que se realizan para atender las demandas y necesidades de la población menor de edad, se procedió a reconstruirlos por medio de los grupos focales con el talento humano entrevistado.

**Área Educativa:** esta área va enfocada a la población menor de edad (03 a 18 años), e incluye los siguientes programas:

- a) Lectura: toda persona menor de edad, que ingrese al CCC, debe pasar al aula de lectura y leer de acuerdo con su edad (un número de minutos establecidos por edad), cualquier libro de su agrado, que se encuentre dentro de la biblioteca de la organización. A los niños y niñas que aún no saben leer, se procede a leerles un cuento.
- b) Fluido: en este programa también se realiza con cronómetro (número de minutos de acuerdo con la edad). La persona menor de edad procede a realizar la lectura de algún texto, en donde se le contabilizan el número de palabras leídas por día, con la finalidad de ir incrementando la capacidad lectora.
- c) Pinocho: a este programa asisten las personas menores de edad, que están en primero y segundo grado del sistema educativo costarricense y deben reforzar la lectoescritura.

- d) **Comprensión:** los niños y niñas, de grados escolares superiores, como cuarto, quinto y sexto, proceden a realizar una lectura y luego responden unas preguntas que permiten profundizar en la comprensión del tema.
- e) **Matemáticas:** se da refuerzo de matemáticas a todas las personas de la comunidad que lo necesiten, sin distinción de edad.
- f) **Preescolar:** los niños y niñas con edades de 3 a 4 años, que aún no asisten a materno o transición dentro del sistema educativo costarricense, asisten a este programa en donde se les refuerza las motoras fina y gruesa, además de los números, colores, estaciones del año, en inglés y español. Existen dos grupos, Preescolar 1 y Preescolar 2.
- g) **Club de lectura:** de viernes por medio, la trabajadora social, junto con la maestra de primaria, se reúnen con un grupo de ocho niños y niñas, con edades de 10 a 12 años y realizan la lectura del libro “Wonder” trabajando transversalmente el tema del bullying.
- h) **Recreación:** en este programa se realizan actividades lúdicas para que las personas menores de edad permanezcan el mayor número de horas dentro del CCC y no en sus hogares, debido a las condiciones de vulnerabilidad que presenta la comunidad. Además, los viernes son destinados únicamente a labores lúdicas como piscina, tobogán de jabón, piñata o manualidades como las principales.
- i) **Tienda:** el último viernes de cada mes las personas menores de edad pueden acudir a la tienda, para intercambiar los puntos acumulados a lo largo de los días por su asistencia a los diferentes programas educativos.
- j) **Vivero:** en este espacio se siembran hortalizas y vegetales, con la finalidad de inculcarle a la población menor de edad valores como el de la siembra y la cosecha. Los niños y las niñas que acuden a este vivero son los que han presentado alguna conducta disruptiva en el transcurso de la semana.
- k) **Mariposario:** en este participan mamás de las personas menores de edad de la comunidad. La finalidad es que se capaciten en torno al cuidado, crianza y reproducción de las pupas como medio de distracción y refugio de problemas que presentan en sus hogares. (Grupos focales; 2018)

**Área de Trabajo Social:** este servicio va dirigido a la población que habita en la comunidad de Bajo Tejares, aunque también atiende casos referidos de instancias privadas, estatales u otras ONG, como INAMU, MUSADE, CAA, Municipalidad de San Ramón, Escuela Alberto Manuel Brenes, PANI, como las principales.

Entre los proyectos que ofrece el servicio de Trabajo Social, se encuentran:

- a) Reparación de viviendas: dentro de esta oficina se reciben las solicitudes de reparación, se realiza el estudio socioeconómico y se gestiona el presupuesto y el proceso de reparación, si el caso cumple con los requerimientos.
- b) Asistencia social: dentro de esta área se atienden necesidades básicas, tales como alimentación, vestimenta, exámenes médicos, procedimientos odontológicos, oftalmología, acceso a seguro social y solicitud de pensión del régimen no contributivo.
- c) Capacitación: se gestiona capacitación dentro o fuera del CCC para cualquier persona de la comunidad que lo requiera y sobre las temáticas de interés de la población, esto de acuerdo con el diagnóstico anual que realiza la entidad.
- d) Talleres socioeducativos: se brinda un taller al mes sobre algún tema solicitado por la comunidad como: límites, comunicación, presupuesto familiar, nutrición, elaboración de currículum vitae, como los principales. Estos talleres los ejecuta la trabajadora social o según el tema, se coordina con otra instancia para que los brinde de forma gratuita.
- e) Atención social de las familias: en este espacio se brinda atención individualizada a las familias en problemáticas como duelos, comunicación, límites, roles parentales y maternos, violencia intrafamiliar o conflictos intergeneracionales, como los principales.
- f) Coordinación interinstitucional: según el caso, se realizan las coordinaciones necesarias con otras entidades, sean públicas, privadas u ONG. Es el enlace entre el CCC y las demás organizaciones e instituciones.
- g) Atención de referencias: recibe y atiende referencias de otras entidades como MUSADE, INAMU, PANI, MEP, como las principales.

- h) Horas voluntarias: cada vez que se le brinda algún apoyo, de cualquier índole, a algún grupo familiar, los individuos que lo componen deben retribuirle a la organización con horas voluntarias, en cualquier área del CCC, por lo tanto, la trabajadora social es la encargada de firmar los contratos de horas voluntarias y contabilizar el cumplimiento de estas (grupos focales, 2018). Esto porque esta área es la encargada de brindar la asistencia social.

Este último recurso representa, uno de los elementos principales de las ONG, el cual es el trabajo voluntario, debido al limitado recurso humano con el que se cuenta para llevar a cabo las diferentes labores. Dentro del CCC se implementan las horas voluntarias como forma de satisfacer de manera temporal los problemas de talento humano.

Es importante indicar que estas personas firman un contrato de trabajo voluntario en donde cambian el monto del subsidio recibido por un número de horas voluntarias, sin contar con garantías sociales como: seguro social, salario, aguinaldo, vacaciones, incapacidades, como las principales. Esto puede traducirse en mano de obra barata, lo que, a su vez, violenta una serie de derechos laborales del talento humano voluntario.

### **Área Pastoral- Ministerial**

- a) Grupo de mujeres: se reúnen todos los lunes a las 6:30 pm, con la finalidad de realizar estudios bíblicos y actividades recreativas. Es abierto a todas las mujeres del cantón de San Ramón, para mayores de 18 años.
- b) Grupo de hombres: se reúnen todos los martes a las 6:30 pm, con la finalidad de realizar estudios bíblicos y actividades recreativas. Es abierto a todos los hombres del cantón de San Ramón, para mayores de 18 años.
- c) Grupo de preadolescentes: se reúnen todos los miércoles a las 6:30 pm, con la finalidad de realizar estudios bíblicos y actividades recreativas. Es abierto a todos los preadolescentes del cantón de San Ramón, con edad de 11 a 13 años.
- d) Grupo de jóvenes: se reúnen todos los jueves a las 6:30 pm, con la finalidad de realizar estudios bíblicos. Es abierto a todos los jóvenes del cantón de San Ramón, con edad de 14 a 18 años.

- e) Gen-7: se reúnen de sábado por medio a las 2: 00 pm, con la finalidad de realizar estudios bíblicos. Es abierto a todos los jóvenes del cantón de San Ramón, con edad de 18 a 25 años.
- f) Culto: este se realiza los domingos a las 10: 00 am y está dirigido a todo el cantón de San Ramón, específicamente a la comunidad de Bajo Tejares (grupos focales, 2018).

### **Área de misiones**

- a) Voluntarios: se encarga de recibir a las personas voluntarias, nacionales o internacionales que deseen trabajar en la organización, no importa la denominación religiosa.
- b) Sistema de apadrinamientos: entrelaza a las personas menores de edad que participan de los diferentes programas educativos y ministeriales con “padrinos” nacionales e internacionales, como forma de atender necesidades de distinta índole, que presentan los niños, niñas y adolescentes, así como sus grupos familiares.
- c) Discipulados: se realizan programas de discipulado con cualquier persona de la comunidad que desee incursionar en el estudio bíblico.
- d) Grupo de señoritas: se reúnen de miércoles por medio a las 2: 00 pm, niñas con edades entre 12 y 18 años, para tratar temas bíblicos y actividades lúdicas.
- e) Grupos misioneros de corto plazo: provienen de Estados Unidos y son los encargados de realizar las reparaciones de vivienda.
- f) Internas: habitan dentro de las instalaciones del CCC, por un tiempo entre un mes y seis meses, su finalidad es colaborar con los diferentes programas que se ejecutan dentro de la organización (grupos focales, 2018).

### **Área de seguridad**

- a) Registro de entrada y salida de todas las personas que ingresan al CCC.
- b) Vigilancia.
- c) Recepción y entrega de documentos para las áreas de la organización, así como para la comunidad.



- d) Canalizan las solicitudes, brindando citas con cada una de las áreas que lo requiera, por ejemplo, Trabajo Social, administración, ministerios (grupos focales, 2018).

### **Área de mantenimiento**

- a) Dentro del CCC: realiza labores de mejora en infraestructura.  
 b) Fuera del CCC: encargado de ejecutar los proyectos de reparación de vivienda (grupos focales, 2018).

**Área de limpieza:** mantiene con orden y aseo todas las instalaciones dentro de la organización para cada una de las actividades que se van a realizar (grupos focales, 2018).

**Área de cocina:** este personal no se contempla como miembro del *staff*, pues no está en planilla de la CCSS o del INS. Su finalidad es cubrir la alimentación de las personas menores de edad que asisten a la organización en periodos de vacaciones de 15 días, así como durante las huelgas de los centros educativos, además del *snack* diario que se les brinda a las personas menores de edad que asisten a los diferentes programas. Este servicio es pagado por la organización, por contrato de horas (grupos focales, 2018).

A raíz de lo anterior, se denota que dentro de los servicios que brinda el CCC para la atención de las necesidades y demandas de la población menor de edad, se encuentran: área educativa; programas educativos; área social: gestión de casos e intervención a nivel familiar, así como elaboración de talleres; área ministerial: con grupos para todas las edades, sistema de apadrinamientos y alimentación. Estos servicios se detallan en los relatos siguientes.

Homero indica:

*“En lo educativo, becas (sistema de apadrinamientos), Trabajo Social, ministerios. Eso (la organización) yo lo divido, hay un todo social y ya después el área espiritual, la división se enmarca en que los demás, las personas, los buscan (a todo lo social), en los ministerios hay que salir a buscar”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Igualmente, Megan expresa:

*“Se les ofrece los programas educativos. También el servicio de los cultos, se les brinda ayuda espiritual. También si tiene necesidades familiares todo llega a Trabajo Social”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Es así como se puede detallar que el personal entrevistado está consciente de que todas las áreas que laboran para el CCC tienen relación con la atención de las necesidades de las personas menores de edad y que, de una u otra forma, contribuyen para que esta labor se lleve a cabo.

Dentro de este subapartado se analizarán los procesos de recepción, identificación y atención de las necesidades y demandas de la niñez y la adolescencia. El mismo, se dividirá en: a) demandas y necesidades de este grupo etario que son atendidas dentro de esta organización, b) cómo se intervienen esas solicitudes.

#### **b. Demandas y necesidades que presentan las personas menores de edad atendidas dentro de la ONG CCC**

Entre las demandas y necesidades que son atendidas dentro del CCC, de acuerdo con la información recopilada mediante las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales, se pueden mencionar: 1) necesidades básicas, tales como alimentación, vestido, reparación de vivienda, salud (exámenes especiales, anteojos, servicios odontológicos); y 2) educación (apoyo en los procesos de lectura y realización de tareas y trabajos extra clase); estos correspondientes al primer nivel de necesidades que se establecen dentro de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia (políticas sociales básicas de carácter universal).

Por otra parte, en cuanto al segundo nivel de necesidades establecidas dentro de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia, que corresponden a la familia, la ONG aborda temas tales como: manejo de límites y comunicación, estos mediante la asesoría familiar y la capacitación. Interesa destacar que imparte talleres socioeducativos orientados a temas específicos como: *bullying*, manejo y uso de redes sociales, alimentación saludable, entre otros. Al respecto, Pive comenta:

*“Educación, porque en las casas no se les ayuda, porque los papás son... bueno..., alimentación sana. Psicológicamente necesitan tanta ayuda, ven cosas todos los días, uno ve niños que se nota que tienen la mente mal”* (entrevista semiestructurada, 2018).

De igual forma Xinnia comenta:

*“Se atienden desde los programas educativos, grupos de apoyo de la parte ministerial, como jóvenes. (Desde) los talleres de Trabajo Social, apadrinamientos, coordinaciones interinstitucionales”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Alberto también asegura:

*“En los sentimientos y en lo económico, hay gente que ocupa ropa y zapatos, en los sentimientos hay muchos que los maltratan en la casa”* (entrevista semiestructurada, 2018).

De esta manera, se puede apreciar cómo el CCC aborda diferentes temas vinculados con los derechos de las personas menores de edad, pese a que su marco filosófico se encuentra orientado al desarrollo espiritual como uno de sus ejes fundamentales.

Interesa destacar que, el talento humano reconoce como principales demandas y necesidades de la población meta, algunos aspectos vinculados con la vida diaria de esta población, tales como resolución de conflictos familiares, satisfacción de necesidades básicas, como las relevantes; y ninguno de los relatos va orientado únicamente a señalar demandas y necesidades que se presenten desde la parte religiosa.

Nuevamente, se evidencia que la ‘dimensión blanda’ de esta organización responde al contexto en donde se encuentra la entidad, por lo que esta se ha ido modificando de manera informal, por medio de su talento humano que brinda los servicios sociales, pese a que el **proyecto institucional** sigue siendo el mismo desde el año 2008, cuando se creó la organización.

Se logró determinar que, aunque la misión y visión de la ONG se sustentan en un enfoque religioso, al parecer las necesidades de la población meta se han ido diversificando y ya no solo se atienden desde el nivel educativo y/o religioso, por lo que para mantener las “reglas del juego” vigentes, se han incorporado una serie de programas y proyectos para garantizar la sostenibilidad institucional.

De acuerdo con De Souza (2001): “Las organizaciones de desarrollo no existen en un vacío social, no son creadas para satisfacerse a sí mismas, ni deben hacer simplemente lo que desean. Para aportar al proceso de su propio desarrollo la sociedad crea, financia, cambia y eventualmente extingue organizaciones” (p. 35).

Por lo tanto, el CCC no se establece en el vacío, sino que debe adaptarse a los cambios, necesidades y demandas de la población meta, a pesar de no ser ese el enfoque central. No obstante, si desea mantenerse, debe responder al contexto en el que se encuentra inserta, y de ahí que de una u otra manera, parte de los servicios que se brindan satisfacen, en alguna medida, las solicitudes de las personas menores de edad, cumpliendo así con derechos de éstas.

Seguidamente, se expone el proceso de intervención de las solicitudes de la población menor de edad, atendida por parte de esta ONG.

### **c. Intervención de las solicitudes de la población menor de edad dentro de la ONG CCC**

En este espacio se toma en consideración el proceso que se lleva a cabo desde que llega la solicitud ante una necesidad o demanda, la intervención realizada (proceso de trabajo) y los resultados obtenidos.

Con respecto al proceso de atención que se desarrolla, interesa destacar los siguientes relatos.

La informante A87 expresa:

*“A través de la trabajadora social y los enlaces que ella tenga con las demás instituciones y con el programa de apadrinamientos que tiene el CCC”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Julieta afirma:

*“Pienso que primero se hace una investigación para ver qué necesidades y se le pide ayuda a los padrinos económicamente y su ya es otra necesidad entonces los de aquí lo cubren”* (entrevista semiestructurada, 2018).

En relación con las narraciones anteriores, se pudo determinar que cuando una necesidad llega a la organización, primero pasa por Trabajo Social, en donde se hace una investigación del caso. Posteriormente, según lo que se requiera, se solicita ayuda económica a los padrinos de los niños y niñas en Estados Unidos para poder cubrirla y si la necesidad es de otra índole, como familiar o educativa, se cubre por medio de los servicios que brinda la entidad (asesoría, orientación, resolución de conflictos), o bien es referida a otra instancia.

Es de relevancia indicar que, para el enfoque contexto céntrico, es necesario que exista una excelente lectura del entorno relevante, con la finalidad de poder comprender todas esa

demandas y necesidades que se presentan desde la población meta y posteriormente, establecer servicios sociales que den cuenta de la atención de estas.

**d. Normas, reglamentos y procedimientos relacionados con los derechos de las personas menores de edad**

En torno a este elemento, dado que no se encontró material oficial al respecto, se procedió a consultarles a las personas funcionarias acerca de la existencia de procedimientos o normas específicas para el desempeño de sus puestos y su relación con el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad.

Para el caso del CCC, se determinó que no se encuentra establecido ningún marco normativo que tenga relación directa con el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad. Con lo que sí cuenta el talento humano, es con funciones relacionadas con los puestos de trabajo, las cuales se contemplan dentro de los respectivos contratos laborales.

Con relación a esto, Xinnia comenta:

*“No, ni siquiera había un Código de Familia, un Código de Trabajo. Falta mucho marco normativo para los niños”* (entrevista semiestructurada, 2018).

De igual forma, el informante SB asegura:

*“No. Es un puesto muy general que abarca muchísimas cosas, por lo cual tratamos ser lo más eficaces posibles, dependiendo de la situación”* (entrevista semiestructurada, 2018).

No obstante, en relación con el área educativa del CCC, parece existir un poco más de claridad en torno a la relación que existe entre su labor y el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad, en torno al derecho a la educación, a la accesibilidad, a la igualdad, a la integración, a la no discriminación, y a la interculturalidad; quizás esto se debe a que es la única área que cuenta con un estatuto que dirige su accionar. Tal y como lo evidencian los relatos a continuación.

Homero afirma:

*“Sí, el de educación, horario, estructura del horario. También como asistente de educación debo saber el procedimiento, el número de páginas que debe leer el chico, el tiempo...”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Este relato demuestra procedimientos que se deben llevar a cabo dentro del área educativa. No obstante, ninguno de ellos se encuentra realmente relacionado con el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad.

De acuerdo al apartado anterior, está claro que para el caso del CCC, el proyecto institucional (visión, misión, valores, objetivos), se establece formalmente bajo una visión cristo céntrica y filantrópica y no orientada al cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad. No obstante, al existir un énfasis en lo educativo, de alguna u otra forma, va a cumplir derechos de la niñez y la adolescencia, tales como: satisfacción de necesidades básicas (alimentación, salud, vivienda), accesibilidad a la educación, igualdad de oportunidades, no discriminación por religión, condición socioeconómica o nacionalidad, como las más importantes de mencionar.

Por lo tanto, muchos de esos derechos de la población menor de edad se han ido cumpliendo, no porque la ONG lo tenga estipulado dentro de su marco filosófico, sino que, por las demandas del contexto, la población meta le ha exigido a la entidad una serie de transformaciones en la dotación de los servicios que presta. Entonces, partiendo de que “la sostenibilidad institucional de una organización solo puede ser comprendida en el contexto de la sociedad que la ha creado, la financia y necesita de lo que es capaz de aportar por medio de sus múltiples funciones”, es que se puede entender la evolución en los servicios que se prestan (De Souza, 2001, p.35).

El CCC, desde sus proyectos, responde a los intereses de quienes la constituyeron, quienes además son los encargados de brindar el financiamiento y componen el ente superior en la jerarquía de la entidad (Junta Directiva), orientando el accionar de los servicios sociales que se brindan desde un enfoque cristo céntrico.

No obstante, como el contexto es cambiante, desde la ONG se han creado servicios sociales, dirigidos a la satisfacción de necesidades y demandas emergentes de la población meta, por lo que, a pesar de que la misión oficial de la entidad no corresponde al cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad, sino el acercamiento de la comunidad de Bajo Tejares a una relación creciente con Jesucristo, de alguna u otra forma se atienden derechos fundamentales, como en el caso de necesidades básicas y el apoyo a la educación como un derecho fundamental de esta población.

Esta situación supone que existe una normativa internacional establecida de manera formal en el marco filosófico de la ONG CCC, proveniente de los EEUU. No obstante, esta no responde a las demandas del contexto, por lo que se requiere una transformación o dotación de servicios que se brindan para atender las necesidades o demandas de esta organización.

**e. Derechos fundamentales de la niñez y la adolescencia que se atienden dentro de la ONG CCC**

Ahora bien, en torno al abordaje de los derechos de la niñez y adolescencia que se brinda dentro de esta ONG, se procedió a realizar dos preguntas dentro de la entrevista: una dirigida a los derechos que se atienden y otra sobre el derecho fundamental que se abarca por medio de la intervención.

Al respecto, se determinó que entre los derechos atendidos se encuentran: juego, seguridad, educación, nutrición, recreación, diversión, techo, familia, salud, igualdad, protección, necesidades básicas y libertad de expresión.

Con relación a lo anterior, Megan comenta:

*“Yo pienso que en el área social: derecho a la familia, a un techo, se intenta dar todas las ayudas para que estén bien en la familia y ahí nos dividimos, Trabajo Social en lo social, educación y ministerial”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Asimismo, Britney afirma:

*“Camino a crecer, seguridad, soporte emocional, soporte educativo, nutrición, soporte espiritual, recreación, diversión para niños, amor, valores”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Igualmente, Julieta expresa:

*“Juego, tranquilidad, sin peligros, compartir con los demás, y derecho a aprender”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Los relatos anteriores evidencian que dentro del CCC sí se abordan derechos de la niñez y la adolescencia. Entre los fundamentales pueden considerarse: educación, protección, familia y satisfacción de necesidades básicas, todas incluidas dentro del primer y segundo nivel de derechos estipulados dentro de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia costarricense (políticas sociales básicas y políticas de bienestar social, respectivamente).

Esta situación evidencia que la ONG CCC contribuye a satisfacer necesidades y atender manifestaciones de la cuestión social que el Estado ha dejado de cubrir en una comunidad de alto riesgo como lo es Bajo Tejares. Además, se evidencia un problema de misión, pues esta tiene una orientación religiosa desde el nivel político, pero en lo operativo existe un énfasis en lo social y educativo que es necesario recuperar dentro del proyecto institucional, para que exista coherencia con la capacidad institucional.

**f. Vínculo entre los servicios brindados dentro de la ONG CCC y los enfoques y niveles contemplados dentro de la Política de Niñez y Adolescencia costarricense**

Es importante tener presente que para el caso de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia 2009-2021, el eje central lo constituye el enfoque de derechos, acompañado de otros enfoques como: de desarrollo integral, sobre la condición etaria, de equidad, de interculturalidad y de igualdad de género.

Para el caso del CCC, podría decirse que se trabaja bajo todos estos enfoques, aunque no se les reconozca como tales, pues es evidente que en su accionar, se abordan temas como educación, salud, relaciones familiares, seguridad, recreación, igualdad, respeto, escucha, como los principales; los cuales de alguna u otra forma, responden a los enfoques planteados dentro de la política nacional.

Asimismo, los cuatro niveles de política nacional<sup>4</sup> que la componen, son:

- Primer nivel. Políticas sociales básicas: las cuales tienen cobertura universal.
- Segundo nivel. Políticas de bienestar social: no tienen carácter universal.
- Tercer nivel. Políticas de protección especial: atacan condiciones de vulnerabilidad en situación de violación de derechos de las PME.
- Cuarto nivel. Políticas de garantías: acceso a la ley de acuerdo con la condición etaria.

Por ejemplo: la Ley Penal Juvenil.

De acuerdo con lo anterior, la organización CCC centra su accionar dentro del primer y segundo nivel, pues sus servicios sociales se centran en educación, salud, alimentación, seguridad y apoyo de las familias

---

<sup>4</sup> Para mayor detalle de los niveles de la política, diríjase al Marco Teórico de este documento, en donde se explican cada uno de estos.



Para una mayor comprensión de estos elementos, se pasará al cuadro N°. 16, en donde se detalla la relación de los servicios que brinda el CC con los enfoques y los niveles de política planteados.

**Cuadro 16. Relación de los servicios que brinda la ONG CCC con los enfoques y los niveles de política planteados dentro de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia 2009-2021.**

Servicios que brinda	Relación con los enfoques planteados	Relación con los niveles de política planteados
<b>Área educativa: lectura, matemáticas, preescolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Enfoque de derechos</li> <li>➤ Enfoque de desarrollo integral</li> <li>➤ Enfoque sobre la condición etaria</li> <li>➤ Enfoque de equidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Primer Nivel. Políticas sociales básicas</li> <li>➤ Segundo Nivel. Políticas de bienestar social</li> </ul>
<b>Área de Trabajo Social: satisfacción de necesidades básicas, coordinaciones intraorganizacionales e interorganizacionales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Enfoque de derechos</li> <li>➤ Enfoque de desarrollo integral</li> <li>➤ Enfoque sobre la condición etaria</li> <li>➤ Enfoque de equidad</li> <li>➤ Enfoque de género</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Primer Nivel. Políticas sociales básicas</li> <li>➤ Segundo Nivel. Políticas de bienestar social</li> </ul>

<b>Área pastoral- ministerial: cultos, grupos de mujeres, hombres, jóvenes, preadolescentes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Enfoque de derechos</li> <li>➤ Enfoque de desarrollo integral</li> <li>➤ Enfoque sobre la condición etaria</li> <li>➤ Enfoque de equidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Primer Nivel. Políticas sociales básicas</li> <li>➤ Segundo Nivel. Políticas de bienestar social</li> </ul>
<b>Área de mantenimiento.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Enfoque de derechos</li> <li>➤ Enfoque de desarrollo integral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Primer Nivel. Políticas sociales básicas</li> <li>➤ Segundo Nivel. Políticas de bienestar social</li> </ul>
<b>Área de seguridad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Enfoque de derechos</li> <li>➤ Enfoque de desarrollo integral</li> <li>➤ Enfoque sobre la condición etaria</li> <li>➤ Enfoque de equidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Primer Nivel. Políticas sociales básicas</li> <li>➤ Segundo Nivel. Políticas de bienestar social</li> </ul>
<b>Área de limpieza.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Enfoque de derechos</li> <li>➤ Enfoque de desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Primer Nivel. Políticas sociales básicas</li> <li>➤ Segundo Nivel. Políticas de bienestar social</li> </ul>

	integral	
--	----------	--

**Fuente.** Elaboración propia (2018), a partir de las entrevistas realizadas, de grupos focales llevados a cabo y de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia 2009-2021.

En relación con la información anterior, se denota que para el caso del CCC, los enfoques que prevalecen son los correspondientes a derechos y el enfoque de desarrollo integral y en menor medida, el enfoque de interculturalidad y de género, estos de acuerdo con los servicios sociales que brinda la entidad. Además, constituyen aspectos a tomar en consideración a la hora de establecer programas y servicios.

De igual manera, su accionar va dirigido al primer y segundo nivel de política establecidos dentro de la PNNA, pues tal y como se mencionó anteriormente, los niveles tres y cuatro le corresponde llevarlos a cabo únicamente al Estado costarricense.

#### **g. Relación del puesto de trabajo con los derechos de las personas menores de edad**

Dentro de este segmento, se contemplará la visión que tienen las personas entrevistadas de la relación que existe entre su puesto de trabajo con los derechos de la niñez y la adolescencia. (Véase anexo 17)

El talento humano de la ONG CCC, conoce acerca de sus funciones, sin embargo, muchos de los relatos indican que no tienen relación directa con el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad. (Véase anexo 17)

No obstante, al encontrarse su labor dentro de una organización que trabaja con personas menores de edad, es evidente que de alguna u otra forma, los diferentes servicios que se brindan siempre tendrán relación con alguno de los derechos de la niñez y la adolescencia, tal es el caso de los derechos de: educación, seguridad, recreación, vivienda, alimentación, salud y áreas limpias, como los principales. Lo anterior representa que se están cubriendo parte de estos derechos, aunque no en su totalidad, pues esta tarea, tal y como se denotó en segmentos anteriores, es casi imposible, debido a la escasez de recursos de distinta índole.

Se demuestra que, a pesar de que los puestos de trabajo se relacionan de alguna u otra forma con el cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia, esto no se encuentra claro, pues no existen perfiles de puesto, en donde se estipulen estos elementos.

En el siguiente apartado, se contemplan los vínculos existentes entre los servicios brindados y los niveles de la Política de Niñez y Adolescencia costarricense.

#### **h. Áreas de mejora que visualiza el talento humano de la ONG CCC**

En relación con el CCC, las áreas de mejora que visualiza el talento humano van orientadas principalmente a los servicios que se brindan, así como a los recursos con los que se cuenta para atender las necesidades y demandas de la población meta. Para ello, se contemplan los siguientes relatos:

Megan afirma al respecto:

*“Siempre se puede mejorar, el problema es la falta de tiempo y de personal. Si Trabajo Social se va para una reunión no se atiende, igual educación, que podría tener más relación con afuera que adentro. Una de las cosas que duele decir, pero siempre se ha dicho, es mejorar los guardas, ellos son de la comunidad y ya están sentados hace mucho tiempo. Podríamos mejorar en educación, tener nuevos programas y actualizarlos, para permitirnos el cambio. Trabajo Social con tiempo completo, una administradora de tiempo completo”* (entrevista semiestructurada, 2018).

También Homero comenta:

*“Por supuesto, pienso que se puede acudir a convenios más formales en otras ONG e instituciones del Estado y centros educativos. No hay vínculos legales, pero no hay acuerdos firmados, todo es por argolla. Ampliar el personal, Trabajo Social, mantenimiento, educación un medio tiempo más para la tarde, en guardas ni ampliaría la cantidad, sino que los prepararía mejor, mayor cuidado de los exteriores”* (entrevista semiestructurada, 2018).

A la vez, Xinnia agrega:

*“Más o menos, porque en la parte recreativa nos falta innovar nuevas técnicas y para mantener más tiempo a los niños en el CCC. Los servicios educativos se necesitan innovar, los servicios administrativos necesitan una reestructuración de puesto. La Junta Directiva, debe sentarse a hacer una auditoría de cada puesto y de cada trabajo, y analizar con perfiles de puesto”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Lo expuesto evidencia que se puede mejorar en todas las áreas, mejorar en todas las áreas tales como: la contratación de más personal y mediante la capacitación para áreas específicas, como educación y seguridad. La insuficiencia de recursos podría provocar el incumplimiento de los derechos de las personas menores de edad que se desean resguardar dentro de esta entidad.

De esta manera, es evidente que las áreas de mejora van enfocadas hacia elementos como: recursos económicos y recursos humanos, así como hacia la pertinencia de fortalecer las relaciones interorganizacionales, las cuales podrían contribuir a atender necesidades y/o demandas de la población meta o del contexto que la ONG CCC no puede atender.

#### **i. Recursos: humanos, materiales, técnicos y financieros**

##### **1- Talento humano**

Para efectos del presente Trabajo Final de Investigación Aplicada, se entiende como talento humano la promoción de la formación y el protagonismo del personal en las acciones de la organización. (Andrade, 2014)

En torno al talento humano, como se les denomina a las personas trabajadoras dentro de la perspectiva de gerencia social seleccionada para efectos de este estudio, seguidamente se presenta el cuadro N°. 16 en donde se detalla este componente.

**Cuadro 17. Talento humano de la ONG Centro Comunidad Cristiana, 2018.**

Nombre	Escolaridad	Puesto que desempeña	Jornada laboral
<b>1- Miscelánea</b>	Secundaria incompleta	Área de limpieza (miscelánea)	Medio tiempo (24 horas semanales).
<b>2- Encargado de mantenimiento</b>	Sin escolaridad	Área de mantenimiento (maestro de obras)	Tiempo completo (40 horas semanales).
<b>3- Administradora</b>	Bachiller Universitario	Área de administración (administradora)	Medio tiempo (24 horas semanales).
<b>4- Trabajadora Social</b>	Licenciatura universitaria	Área social (trabajadora)	Medio tiempo (24 horas semanales).

		social)	
<b>5- Pastor</b>	Secundaria incompleta  Diplomado en Estudio Bíblico	Área ministerial (pastor)	Tiempo completo (40 horas semanales). La mitad del salario la recibe en efectivo y la otra mitad en especie (vivienda, pago de servicios (luz, agua, internet, electricidad)).
<b>6- Misionera</b>	Bachillerato universitario	Área ministerial (misionera)	Tiempo completo (40 horas semanales). Su puesto no se encuentra dentro de planilla. No tiene salario, solo recibe dinero de ofrendas de miembros de iglesias en Estados Unidos y donaciones para su manutención.
<b>7- Guarda de seguridad</b>	Secundaria incompleta	Área de seguridad (guarda de seguridad)	Tiempo completo (40 horas semanales). Trabaja únicamente en el turno de la noche.
<b>8- Guarda de seguridad</b>	Secundaria incompleta	Área de seguridad (coordinador del área de seguridad)	Tiempo completo (40 horas semanales).
<b>9- Guarda de seguridad</b>	Primaria completa	Área de seguridad (guarda de seguridad)	Tiempo completo (40 horas semanales).
<b>10- Guarda de seguridad</b>	Primaria completa	Área de seguridad (guarda de de	Tiempo completo (40 horas semanales).

		seguridad)	
<b>11- Docente</b>	Licenciatura universitaria	Área educativa (coordinadora del área educativa)	Tiempo completo (40 horas semanales).
<b>12- Docente</b>	Bachiller universitario	Área educativa (maestra de preescolar)	Tiempo completo (40 horas semanales).
<b>13- Asistente educativo</b>	Técnico universitario	Área educativa (asistente de educación)	Tiempo completo (40 horas semanales).
<b>14- Asistente educativo</b>	Secundaria completa	Área educativa (director de recreación)	Tiempo completo (40 horas semanales).
<b>15- Director de campo</b>	Bachiller universitario	Director de campo	No tiene jornada y no recibe salario. Se le retribuye por medio de donaciones.

**Fuente.** Elaboración propia (2018), a partir de las entrevistas realizadas.

De acuerdo con lo anterior, la ONG CCC cuenta con catorce funcionarios, divididos entre las áreas: educativa, social, ministerial, seguridad, mantenimiento, administración, limpieza y Dirección de Campo. En cuanto a la escolaridad de los miembros del talento humano, podría detallarse que esta va desde una persona sin escolaridad, que es la encargada del área de mantenimiento, hasta licenciaturas completas, que corresponden al área educativa y social, quienes a su vez forman parte del Equipo Técnico.

Asimismo, existen personas con jornada de medio tiempo, así como otras que reciben la mitad del salario en especie -como es el caso del pastor-, o bien por medio de donaciones, sin contar con la remuneración estipulada mediante el Código de Trabajo y sin seguro social -como el caso del director de campo y la misionera de tiempo completo-.

Es evidente que las personas que tienen puestos de atención directa con relación a las personas menores de edad son de las áreas de educación, Trabajo Social y los ministerios,

quienes poseen escolaridades más altas y puestos intermedios, pues muchos de estos integran el Equipo Técnico.

Ahora bien, los puestos de gestión se encuentran ocupados por personas estadounidenses con grados de universidad completa, y son quienes componen la Junta Directiva y la Dirección del Campo dentro del CCC.

Los puestos operativos, se encuentran ocupados por los guardas, la miscelánea, los asistentes de educación y el equipo de mantenimiento, donde la escolaridad va desde “sin escolaridad” hasta “secundaria incompleta”.

De acuerdo con la información del cuadro 15, se evidencia que la mayoría del personal que compone el talento humano del CCC, tiene baja escolaridad y poca formación académica para dar respuesta a las demandas y necesidades de la población meta, esto en relación con el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad. No obstante, dentro de la ejecución de los procesos de trabajo, existen profesionales acordes a los puestos y funciones que desempeñan, lo que evidencia que existen procedimientos profesionales, evitando la realización de actividades como activismo o asistencialismo puro, tal y como se evidencia en el área educativa y social.

Esta situación supone que, desde el posicionamiento teórico- metodológico, existe un aporte de los y las profesionales, el cual permite realizar un abordaje en torno al cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad. Por lo tanto, la formación académica de las personas que componen cada una de las áreas es acorde con las funciones asignadas dentro de sus contratos laborales, respondiendo así a la visión y misión institucionales.

En cuanto a la salud espiritual, dentro del talento humano del CCC se tiene un pastor, una misionera y programas ministeriales. El pastor tiene un Diplomado en Estudio Bíblico; pese a que cuenta con secundaria incompleta dentro del sistema educativo formal, para el puesto y las funciones asignadas, con el diplomado indicado basta.

Para la atención del área educativa, se cuenta con dos maestras con formación universitaria completa y con una serie de programas educativos. Además, se cuenta con los servicios de dos asistentes de educación, uno con secundaria incompleta y el otro con bachillerato en Farmacia. Demostrándose así, que el derecho fundamental de las personas menores de edad que se aborda dentro del área educativa es el de la educación.



Por otro lado, el área de Trabajo Social es la encargada de abordar la salud física, así la atención de necesidades y demandas en torno a: vivienda y necesidades económicas, familiares y emocionales.

Por lo tanto, se determinó que no se encuentran establecidos los derechos de las personas menores de edad dentro del marco filosófico de la organización, sin embargo, algunos derechos como educación, vivienda, salud y familia, son atendidos por medio de los diferentes servicios que brinda la entidad.

Con base a lo expuesto anteriormente, se determina que es necesario reformular la misión y la visión de esta ONG, con el fin de que esta entidad recupere las áreas de la política de la niñez en las cuales ya ha venido incursionando, de manera que el Código de la Niñez y la política pública puedan ser parte de su fundamento político jurídico y ello se traduzca en el fortalecimiento de su proyecto institucional y la subsanación de vulnerabilidades.

## **2- Recursos materiales**

Para efectos de la presente investigación, se entiende por recursos materiales a aquellos bienes tangibles o concretos que disponen una empresa u organización con el fin de cumplir y lograr sus objetivos como: instalaciones, materia prima, equipos, herramientas, entre otros. (Andrade, 2014)

Para el caso del CCC, dentro de los recursos materiales y de infraestructura existentes se encuentran: elementos de infraestructura tales como cuatro aulas, un salón, una clínica, una cocina equipada, cuatro oficinas, un gimnasio, tres canchas, la casa del pastor, una sala de reuniones, un cuarto de oración, un mariposario, un vivero y un apartamento (con tres cuartos equipados con camarotes para personas voluntarias) parqueo, casetilla de guardas, bodega de materiales, biblioteca y tienda<sup>5</sup>; y elementos materiales como un vehículo y una planta de sonido.

Al respecto se recuperan los siguientes relatos, de Megan, Xinnia y Samuel, respectivamente.

*“Sí, instalaciones, materia prima, equipos, herramientas”* (entrevista semiestructurada, 2018).

---

<sup>5</sup> Se le llama tienda al lugar en donde las personas menores de edad pueden canjear los puntos una vez al mes, según la cantidad que hayan acumulado en los diferentes programas del área educativa.

*“Propiedad, edificios, activos, vivero, Mariposario, herramientas propias del trabajo de mantenimiento”* (entrevista semiestructurada, 2018).

*“Instalaciones es la número 1, el avance que ha tenido desde hace ocho años atrás es enorme, en recurso humano ha mejorado, no al 100%, pero del inicio a ahora sí. En los materiales tenemos muchas ayudas para salir de esa parte”* (entrevista semiestructurada, 2018).

De esta manera, se infiere que el CCC ha evolucionado desde su creación, ya que ha mejorado en aspectos como la infraestructura y el talento humano; lo que representa un avance para la satisfacción de las necesidades de la comunidad, máxime si se considera que, para la fundación de la ONG, únicamente se contaba con una maestra y un aula.

Estos avances se han logrado por medio del trabajo realizado por grupos misioneros provenientes, en su mayoría de Estados Unidos, quienes han invertido tiempo, mano de obra y fondos económicos en la ampliación de la infraestructura. Por ejemplo, la última ampliación que se realizó en el año 2017, dio como resultado la creación de tres oficinas y una sala de reuniones, las cuales son utilizadas por el pastor, la administración y el área de Trabajo Social, a la vez que dicha construcción permitió que se habilitaran espacios en el edificio utilizado con anterioridad para la misionera, el director de campo y la elaboración de un cuarto de oración. (Grupo focal, 2018)

Una vez más, se evidencia el enfoque cristo céntrico de la organización, cumpliendo con la razón de ser establecido dentro de su marco filosófico, bajo el apoyo social, económico y político de las iglesias cristianas protestantes de Estados Unidos.

La mejora en la infraestructura puede traducirse en la ampliación de la misión organizacional hacia los derechos de la población meta, en particular de la niñez y la adolescencia, pues ello ha permitido aumentar los programas educativos, así como la apertura de una clínica para atención de accidentes ocurridos dentro de la organización.

### **3- Recursos tecnológicos**

Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual). (Andrade, 2014)

En cuanto a los recursos tecnológicos, el CCC cuenta con computadoras, internet, página web, cámaras de vigilancia y celulares. Al respecto, la población entrevistada manifestó lo siguiente:

El informante 2729 comenta:

*“Sí tenemos, pero son muy limitados: cuatro computadoras que funcionan, cuatro cámaras de vigilancia con su monitor, cuatro computadoras administrativas, dos celulares laborales y celulares personales”* (entrevista semiestructurada, 2018).

De igual forma, SB menciona:

*“Sí, computadoras, impresoras, teléfonos, sistema de sonido”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Asimismo, Alberto expresa:

*“Sí, computación, antes había más, ahora yo no sé qué pasa. Se hicieron los cubículos (de informática), pero hacen falta computadoras”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Por lo anterior, podría decirse que el CCC, en relación con la disponibilidad de recursos tecnológicos, presenta limitaciones, especialmente en cuanto a equipo de cómputo y acceso a internet. Por lo que se evidencia que este es insuficiente para la ejecución de los procesos de trabajo dentro de la organización.

Estas limitaciones en materia de disponibilidad de recursos, repercute negativamente en el quehacer de las diferentes áreas, por ejemplo, el área administrativa realiza depósitos bancarios en línea, y si no se dispone de una computadora en buen estado y acceso a internet, los pagos de los diferentes insumos que se requieren para que la organización pueda operar podrían resultar atrasados. Asimismo, el material didáctico de los programas educativos se puede ver limitado, pues no se cuenta con suficientes impresoras y computadoras. De igual manera, el servicio de Trabajo Social se ve afectando, pues la realización de entrevistas, los estudios socioeconómicos y la elaboración de referencias se realizan por medio de sistemas digitales.

#### 4- Recursos financieros

Los recursos financieros son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros. (Andrade, 2014)

De acuerdo con lo anterior, para el caso del CCC estos recursos provienen, principalmente, de donaciones que se realizan desde iglesias cristianas protestantes de diferentes denominaciones en los Estados Unidos, las cuales deben atravesar filtros para llegar a la ONG: a) La Junta Directiva de los Estados Unidos y b) El Área de Administración del CCC, de aquí que la regulación se dé en ambos países. (Véanse anexos 5, 6 y 7)

Respecto a la fuente de recursos, interesa destacar los relatos de Scargator, Pive y Megan, respectivamente.

*“La mayoría de los gastos del CCC están pagados de donaciones que se recibieron en los EEUU en una organización que se llama Faithful Servant Missions (FSM). Un por ciento pequeño está pagado de ofrendas de nuestra iglesia”.* (Entrevista semiestructurada 2018).

*“Según entiendo, la única plata que nos entra proviene del grupo de iglesias de Estados Unidos, si no fuera por eso estaríamos viviendo de donaciones”* (entrevista semiestructurada, 2018).

*“Sí, dinero en efectivo, depósitos de iglesias y donaciones”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Los relatos anteriores constatan que la principal fuente de recursos financieros de la ONG son las donaciones provenientes de los Estados Unidos, así como recursos producto de ventas de garaje al interior de la ONG y demás actividades que se organizan para recaudar fondos, como ventas de comidas y campeonatos de fútbol. Se cuenta, además, con donantes de la empresa privada del cantón de San Ramón, tales como: El *Descuentazo*, *Garage Outlet*, *Supermercados Molina* y *Tienda Jonathan*.

Una persona informante indicó que otra fuente de recursos financieros la constituye la reventa en Estados Unidos del café que se le compra a un productor local del cantón de San Ramón. (Informante A-87, 2018)

También se obtienen recursos de la carrera que se realiza una vez al año en la Florida, Estados Unidos “Run with a Mission”, oportunidad en la cual se cuenta con patrocinadores seculares como: *Happy Trails 4x4*, *Beach Way Pool Service*, *Advantage Plumbing Commercial and Residential*, *Gator Dry Wall*, entre otras.

Dentro de la página web de esta organización se establece claramente el marco filosófico que la compone, así como la misión de la entidad, acompañada de fotos de personas menores de edad de la comunidad de Bajo Tejares, fotos de las viviendas de la localidad y de los programas educativos que se realizan, dando énfasis a los niños, niñas y a la educación de estos. También, en el sitio web se sugiere la posibilidad “de ir” a la organización, “¡tomar acción!” o “donar”. (Véase el siguiente enlace <https://www.faithfultservantmissions.org/who-we-are>).

Dentro de la página web se evidencia el carácter religioso de esta organización y de los ministerios que la componen, sin embargo, todas las fotos que se presentan son sugestivas y orientadas a las necesidades y demandas de las personas menores de edad, tales como vivienda, salud, satisfacción de necesidades básicas y recreación.

Muchas de las donaciones que llegan al CCC van orientadas a otros servicios, que brinda la organización y no solo para los grupos ministeriales, a pesar de ser este el enfoque central. Lo anterior, supone que la satisfacción de necesidades básicas, así como la educación son aprovechadas para posibilitar la recaudación de fondos económicos, violentando a su vez derechos de las personas menores de edad, tales como el de la integridad física, al aparecer en fotos en plataformas digitales.

De esta manera, puede concluirse que se atienden algunos derechos de las personas menores de edad, pero también se violentan otros, con la finalidad de adquirir donaciones o el apoyo de personas voluntarias, que no siempre se destinarán a lo que la persona donante pensó y para lo cual decidió brindar apoyo, puesto que el marco filosófico formal de la entidad va dirigido a lo religioso y a lo asistencial- filantrópico.

En cuanto a la cantidad de recursos financieros que ingresan al CCC, estos son fluctuantes, pues dependen de donaciones, sin embargo, la informante Xinnia comenta que son alrededor de 560 millones de colones anuales que ingresan para el funcionamiento de esta ONG.

Con relación al control de estos ingresos, se determinó que este se encuentra en manos de la Junta Directiva, con la fiscalización del tesorero y del fiscal. La distribución que se realiza

para dar respuesta a las demandas queda en manos de la Junta Directiva, existiendo una separación entre quienes toman las decisiones y quienes ejecutan esas decisiones.

Es importante mencionar que, a pesar de que esta ONG está instaurada en Costa Rica, desde el Estado costarricense no se cuenta con ningún mecanismo de regulación y fiscalización en torno a la ordenación, uso y distribución de los fondos con que cuenta.

Asimismo, tampoco se cuenta con regulación nacional o internacional en torno al uso de fotos de las personas menores de edad en sitios web, lo que de alguna u otra forma podría estar violentando el derecho del uso de imagen de las personas menores de edad.

Por esta razón, es necesario señalar que la ONG debe ser más cautelosa tanto con el tema de los recursos, como con el tema del uso de las imágenes de las personas menores de edad, ya que aunque no se encuentren regulados tanto a nivel nacional como internacional, la organización debe velar por su credibilidad institucional y por el testimonio que pretende brindar, continuando con la jerga religiosa, que es parte del proyecto institucional de la entidad.

### **6.1.3 Credibilidad institucional**

Dentro del Triángulo de la Sostenibilidad Institucional, el vértice inferior derecho corresponde a la Credibilidad Institucional, es decir, constituye el reconocimiento y apoyo para la entidad desde los diferentes actores involucrados en el entorno relevante. De Souza Silva (1998), establece que:

Si una organización no genera sus propios recursos financieros, como es el caso de las organizaciones públicas y las privadas sin fines de lucro, será necesario que la organización tenga mucha credibilidad. Como producto del reconocimiento de la contribución legítima, pertinente e imprescindible de la organización, la credibilidad puede ser usada como instrumento de negociación para ser transformada en apoyo social, político, institucional y principalmente financiero. (p. 125)

Por lo anterior, la credibilidad institucional incorpora elementos de reconocimiento y apoyo del entorno, tales como: relaciones interorganizacionales y relaciones intraorganizacionales; organizaciones competidoras; apoyo social, político, institucional y financiero.

### a. Relaciones interorganizacionales y relaciones intraorganizacionales

Para el enfoque contexto céntrico, la **Dimensión de Participación** involucra esta acción en tanto que:

La participación necesaria para la sostenibilidad institucional de las organizaciones es la practicada bajo el concepto de “participación como poder”: el poder de influenciar contenidos, políticas, planes, programas, proyectos, presupuestos, prioridades, decisiones, etc. Es bajo este concepto que los gerentes deben hacer un esfuerzo deliberado por para promover: 1) la construcción de equipos, 2) el trabajo en equipos como procesos de negociación. El equipo es el mecanismo institucional de aprendizaje, innovación, transformación y apropiación, generación de apropiación organizacional, etc. (p. 127)

#### 1. Relaciones intraorganizacionales

Se entiende por relaciones intraorganizacionales a aquellas: “que implican los vínculos diversos con distintos trabajadores, trayendo implicaciones en las formas de establecer relaciones entre estos, así como de estos hacia la organización” (Andrade, 2014, p.343)

Por lo tanto, en cuanto a las relaciones intraorganizacionales para el caso del CCC, se puede mencionar que se da interacción entre las diferentes áreas de gestión e intervención para brindar un abordaje a las situaciones que se presentan. Para ello es relevante evidenciar el siguiente relato.

El informante BS comenta:

*“Se atiende desde un punto de vista del consenso de los principales integrantes del CCC, esto no excluye al resto del staff”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Asimismo, mediante la elaboración de los grupos focales con respecto a esta temática, se halló:

*“Se toman por la decisión en consenso de un Equipo Técnico, para casos más sencillos”, o por medio de reuniones a nivel de staff en general”* (grupo focal, Equipo Técnico, 2018).

*“Tenemos encargados en cada área, sabiendo cuáles roles asumir y cuáles delegar”* (grupo focal, Equipo Técnico, 2018).

De esta forma, se detalla cómo, dentro del CCC, la relación intraorganizacional se lleva a cabo mediante reuniones de staff, Equipo Técnico o por áreas, especialmente para la toma de decisiones.

## **2. Relaciones interorganizacionales**

Se entiende por relaciones interorganizacionales a aquellas que permiten el “establecimiento de relaciones que procuran promover la competitividad de quienes las integran. (...) el establecimiento de estas redes tiene como principales propósitos modificar la reputación de la organización en el mercado, reducir costos y mejorar el desempeño” (Andrade, 2014, p.343)

Para el caso del CCC, las relaciones interorganizacionales se basan especialmente en coordinaciones con otras instancias, mismas que se llevan a cabo, principalmente, dentro del área social de esta entidad. Además, se dan relaciones con personas o entidades fuera del país con la finalidad de obtener recursos de diferente índole; aspectos que se detallarán a continuación.

La informante A87 expresa:

*“A través de la trabajadora social y los enlaces que ella tenga con las demás instituciones y con el programa de apadrinamiento que tiene el CCC”* (entrevista semiestructurada, 2018).

También Homero comenta:

*“En lo social es más interinstitucional, se busca apoyo en otras instituciones, se direcciona”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Los relatos anteriores hacen referencia a las relaciones interinstitucionales que se dan, sobre todo, para atender casos del área social, pues parece ser el punto de encuentro entre esta organización y las demás entidades. Además, es necesario conocer con cuáles otras instituciones tiene contacto el CCC y para esto, se contemplarán los relatos de Britney y de Xinnia, respectivamente:



“PANI, IMAS, escuela, colegio, universidad, Pura Vida, IAFA, organizaciones de voluntarios como Costa Rica- FRIKA, CAA” (entrevista semiestructurada, 2018).

“Pura vida, que es muy similar a nosotros (CCC), UNBOUND, escuela, CAA, iglesia católica, PANI, IAFA, IMAS, Municipalidad (de San Ramón), Fuerza Pública (de San Ramón)” (entrevista semiestructurada, 2018).

Los comentarios anteriores refieren que las relaciones interorganizacionales, para el caso del CCC, no se limitan únicamente a instituciones del Estado, sino que estas también tienen que ver con algunas ONG de la misma índole que esta entidad, aunado a la relación permanente que posee con la CAA.

Además, en el ámbito nacional, tal y como se indicó, se cuenta con el apoyo de empresas privadas para diferentes actividades tales como campeonatos de fútbol y ventas de garaje, que se realizan con la finalidad de recaudar fondos, entre estas empresas se pueden mencionar: *Descuentazo, Supermercados Molina, Tienda Jonathan y Garage Outlet.*

**Tabla 4. Relaciones interorganizacionales a nivel nacional. Centro Comunidad Cristiana, 2018.**

Nombre de la entidad	Tipo de Entidad	de Relación con CCC
<i>Descuentazo</i>	Empresa privada	Donante
<i>Supermercado Molina</i>	Empresa privada	Donante
<i>Garage Outlet</i>	Empresa privada	Donante
<i>Tienda Jonathan</i>	Empresa privada	Donante
<i>Universidad San José</i>	Empresa privada	Consultorios jurídicos
<i>Costa Rica- Frika</i>	Empresa	Donante- voluntarios

	privada	
IMAS	Institución pública	Atención de referencias
IAFA	Institución pública	Atención de referencias
CCSS	Institución pública	Atención de referencias
PANI	Institución pública	Atención de referencias
UCR	Autónoma	Consultorios jurídicos. Trabajos comunales. prácticas profesionales.
INAMU	Institución pública	Atención de referencias
Fuerza Pública	Institución pública	Atención de referencias
Municipalidad San Ramón	Autónoma	Permisos de construcción
Casa de Justicia	Institución pública	Atención de referencias
Iglesia Católica	Autónoma	Donación de terrenos
Pastoral Social	Autónoma	Atención de referencias
Cáritas	Autónoma	Atención de referencias
Pura Vida	ONG	Apadrinamientos
MUSADE	ONG	Atención de referencias
CAA	ONG	Apadrinamientos
UNBOUND	ONG	Apadrinamientos <sup>6</sup>

**Fuente.** Elaboración propia (2019), a partir de las entrevistas realizadas.

<sup>6</sup> Apadrinamientos se refiere a cuando un donante nacional o internacional, de manera personal se hace cargo del caso de una persona menor de edad, para apoyarle con fondos económicos, principalmente para educación.

Asimismo, a nivel internacional se tiene contacto con iglesias cristianas de diferentes denominaciones, quienes brindan apoyo económico mediante donaciones y apoyo humano por medio de los grupos misioneros, así como con empresas privadas seculares que colaboran como patrocinadores de actividades de beneficencia como la carrera “Run with a Mission”.

**Tabla 5. Relaciones interorganizacionales a nivel internacional. Centro Comunidad Cristiana, 2018.**

Nombre de la entidad	Tipo de Entidad	Relación con CCC
Iglesias cristianas protestantes metodistas	Privadas	Donantes
Iglesias cristianas protestantes evangélicas	Privadas	Donantes
<i>Julianne N. Overby, R.A.</i>	Empresa privada	Donante
<i>PRIME ROOFING</i>	Empresa privada	Donante
<i>BEACHWAY</i>	Empresa privada	Donante
<i>AGI FINANCIAL</i>	Empresa privada	Donante
<i>TFW</i>	Empresa privada	Donante
<i>Happy Trails 4x4</i>	Empresa privada	Donante
<i>Bob Burke</i>	Empresa privada	Donante
<i>Taylor Day</i>	Empresa privada	Donante
<i>Advantage Plumbing</i>	Empresa privada	Donante
<i>Unleash Fido</i>	Empresa privada	Donante
<i>IBC</i>	Empresa privada	Donante
<i>Surf Side</i>	Empresa privada	Donante
<i>Pump It Up</i>	Empresa privada	Donante
<i>JPPG Jacksonville</i>	Empresa privada	Donante
<i>Quality Images</i>	Empresa privada	Donante
<i>Lazzara</i>	Empresa privada	Donante
<i>Gator Drywall</i>	Empresa privada	Donante

**Fuente.** Elaboración propia (2019), a partir de las entrevistas realizadas.

Por tanto, una vez teniendo claro el panorama en torno a las relaciones entre las organizaciones, así como dentro de las mismas, es necesario que se aborden las entidades competidoras.

### **3. Organizaciones competidoras**

Las organizaciones competidoras tratan “de fomentar la competencia leal y la resolución de conflictos por medio de arbitraje. Impulsa la cooperación y establecimiento de alianzas” (UNEP, 2006, p.75)

Para el caso de las organizaciones competidoras, tanto por medio de las entrevistas semiestructuradas realizadas, como por medio de los tres grupos focales llevados a cabo, no se pudo determinar que dentro de ésta existan entidades visualizadas como competencia, sino que, por lo contrario, entre sí se consideran como un apoyo para darle respuesta a las necesidades presentadas por la comunidad; evidenciándose así, mecanismos de coordinación y relaciones de cooperación y no de competencia -tanto con otras ONG, como con instituciones del Estado y con empresas privadas- que permiten brindar los diferentes servicios sociales para atender las necesidades y demandas de la población meta. Lo anterior parece ser un elemento importante dentro del entramado relacional, lo cual permite un abordaje más integral a las necesidades y demandas de la población menor de edad de la zona.

Es evidente que, para el caso del CCC, la credibilidad institucional se basa más en el apoyo financiero, situación que se demuestra por medio de las donaciones obtenidas, tanto a nivel nacional como internacional y en el apoyo social, por medio del trabajo voluntario y misionero que recibe.

Finalmente, con este apartado se concluye el abordaje de la ONG CCC con relación a la sostenibilidad institucional del enfoque contexto céntrico. En el siguiente apartado se contemplará la ONG CAA.

## **6.2. Organización no gubernamental: Alianza Acción Comunitaria (CAA)**

Al igual que el caso anterior, dentro de este apartado se contemplará: su dimensión “blanda” (reglas de juego, valores, creencias, principios, enfoques, visión, misión, estrategias, leyes) y en su dimensión “dura”: población trabajadora, población usuaria, organización, infraestructura y relación con otras entidades que brindan servicios sociales.

### **6.2.1 Proyecto institucional**

En relación con el proyecto institucional, este constituye el marco filosófico de la organización: visión, filosofía, valores, conceptos, enfoques, modos de intervención, principios, promesas, misión, objetivos, políticas, estrategias, prioridades, entre otros. (De Souza, 1998)

#### **a. Razón de ser: misión, visión, valores y objetivos**

La Alianza Acción Comunitaria (CAA) señala en su página web que, originalmente se llamaba la Alianza de Pequeños Negocios y que se inició en agosto de 2009 por un grupo de personas provenientes de los Estados Unidos, con la idea de apoyar a pequeñas empresas, creación de redes, intercambio de información y establecimiento de contactos, como las ideas fundamentales.

Además, el enfoque original de esta organización era sobre seguridad ciudadana, una preocupación para todos los miembros de la comunidad ramonense. Es así como, en el 2009, la CAA se acercó a la embajada de Estados Unidos para discutir las preocupaciones y ofrecer asistencia para abordar las cuestiones de seguridad ciudadana en Costa Rica.

Una prioridad inicial para la organización era la integración de la CAA en la comunidad ramonense. El primer acto significativo de la integración fue un taller de seguridad ciudadana organizado en colaboración con la Embajada de Estados Unidos, llevado a cabo por el jefe especialista en seguridad Arturo Venegas y al que asistió el entonces embajador estadounidense Anne Andrew. Durante el proceso de preparación para el taller, los dirigentes de la CAA se reunieron con instituciones cívicas, empresariales y sociales de la comunidad, entre las cuales destacan la Municipalidad, la Fuerza Pública y la Cámara de Comercio.

Posteriormente, la CAA puso la mirada en el tema de la educación; el objetivo fundamental, fue apoyar a las organizaciones existentes en el cumplimiento de sus objetivos. En diciembre del 2012, la organización se transformó en la Alianza de Acción Comunitaria, con el objetivo más amplio de brindar apoyo a la comunidad en general. Actualmente se cuenta con

varios programas dirigidos a la educación e integración comunitaria, de las personas menores de edad y sus familias (CAA, 2018).

En cuanto al Marco Filosófico interesa destacar que la ONG CAA no posee información sobre la visión, los objetivos y los valores, únicamente tienen establecida en su página web la misión de la organización, misma que se detalla a continuación:

Nuestra misión: La Alianza de Acción Comunitaria (CAA) es una organización de expatriados y costarricenses en el área metropolitana de San Ramón que se ofrecen como voluntarios para el enriquecimiento comunitario e individual. La CAA se alinea con las organizaciones de la comunidad, creando relaciones y proporcionando recursos para el mejoramiento de la comunidad y las iniciativas de desarrollo. CAA brinda a sus miembros oportunidades para la integración comunitaria, la creación de redes y la socialización. (CAA, 2018).

Por lo tanto, de acuerdo con lo indicado en la página web, se puede apreciar que la misión de la CAA se orienta al mejoramiento de la comunidad de San Ramón, mediante la creación de alianzas estratégicas con otras entidades, sean estas estatales, privadas u organizaciones no gubernamentales. Ahora bien, es importante considerar lo que el talento humano de esta organización entiende por las reglas del juego en torno al accionar de esta entidad. (Véase anexo 18)

En relación con la misión de la CAA, se pudo determinar que el talento humano tiene diferentes concepciones en torno a ésta, incluso se llega a señalar como respuesta a la interrogante de cuál es la misión de la organización, misma que se encuentra estipulada dentro de la página web. (Entrevistas semiestructuradas, 2018)

Entre los elementos que caracterizan a esta entidad, se pueden mencionar: que es una organización de personas (estadounidenses específicamente) y personas voluntarias costarricenses, con la finalidad de fortalecer las alianzas estratégicas entre la comunidad de San Ramón y la población norteamericana residente o visitante de esta localidad. Asimismo, se señala como un espacio de interacción cultural entre costarricenses y estadounidenses. (Entrevistas semiestructuradas, 2018)

Con respecto a la visión, es importante mencionar que esta no se encuentra establecida de manera formal dentro de la organización. De igual manera, en la mayoría de las respuestas

contempladas es evidente que el talento humano la desconoce, pues solo una persona la señaló con claridad, evidenciando elementos como: propiciar el desarrollo comunitario, establecer alianzas estratégicas, ser un modelo para otras comunidades. (Véase anexo 18)

Por otro lado, con respecto a los valores existentes dentro de la organización, hay que recordar que estos tampoco se encuentran estipulados de manera formal, las personas colaboradoras de esta entidad señalan como fundamentales siete valores, de los cuales muestran repetición: 1) respeto y 2) transparencia en el manejo de fondos.

En relación con los objetivos de la ONG, interesa destacar que no se encuentran de manera formal dentro de la normativa existente. Las personas entrevistadas refieren como propósito de la ONG el Programa de Becas, los clubes de conversación y darse a conocer para atraer a más personas voluntarias a la organización.

Se puede concluir que, como parte de la razón de ser de la CAA expresada por la población entrevistada, existen elementos que no se encuentran establecidos formalmente en la misión, en tanto que, los que sí están, no son identificados con claridad por el talento humano entrevistado, situación que permite afirmar que no hay conocimiento certero acerca de las reglas de juego de la organización, lo cual podría repercutir negativamente en los procesos de trabajo organizacional.

Al respecto De Souza (2001), menciona:

Sin embargo, la existencia de un proyecto institucional no garantiza la sostenibilidad institucional. Las capacidades conceptuales, metodológicas y culturales para construir escenarios, realizar prospección de demandas para la innovación tecnológica e institucional, manejar procesos participativos e interactuar con los actores del entorno son absolutamente imprescindibles para la contemporaneidad y legitimidad del proyecto institucional (p. 124).

Por lo tanto, se supone que no existe claridad en torno a la visión, misión, valores y objetivos de la ONG. Sin embargo, existen ideas generales al respecto por parte del talento humano, no uniformes, lo que representa una debilidad para la organización y un golpe a la sostenibilidad institucional de la misma.

**b. Población meta (demandas y necesidades, manifestaciones de la cuestión social)**

Con respecto a la población meta de la CAA, se puede señalar que esta se encuentra compuesta por todas las personas que integran la comunidad de San Ramón, no obstante, dentro del Comité de Educación, las personas beneficiarias en su mayoría son personas menores de edad de la comunidad de Bajo Tejares.

Al respecto, William menciona:

*“De la Zona de Occidente, niños, adultos, gente joven, adolescentes. Todas las edades”* (entrevista semiestructurada, 2018).

La informante Mariposa relata:

*“Son varios, en el programa de educación: niños y jóvenes. También están los clubes conversacionales en inglés que pueden tener cualquier edad. Hay un club de conversación en español (para norteamericanos), esto va para el Programa de Becas (el dinero que se recauda mediante este programa). Se benefician otras ONG como: CCC, Hogarcito, Funcavida”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Las narraciones anteriores permiten establecer que la población meta de la ONG CAA está constituida por cualquier persona de la comunidad de San Ramón, así como cualquier organización que pueda verse beneficiada con los diferentes programas que se ofrecen desde esta entidad, situación que tampoco se evidencia dentro del marco filosófico establecido.

Es importante referirse a las necesidades y demandas de la población meta atendida por la ONG CAA.

Al respecto la informante 02 menciona:

*“Falta de útiles escolares, uniformes, zapatos, dinero para la póliza estudiantil. Asesoría para orientación vocacional. Necesidades económicas. Así como la alimentación. Algunos también con situaciones de violencia intrafamiliar y desempleo. También apadrinamiento en actividades deportivas”* (entrevista semiestructurada, 2018).

De igual manera William afirma:

*“En general, para casi todo del nivel educacional y cosas básicas: comida, ropa”* (entrevista semiestructurada, 2018).



Se pone en evidencia que en el caso de la CAA las necesidades y demandas que presenta la población meta no van dirigidas únicamente a resolver problemas económicos y escolares, sino también a situaciones que se presentan a lo interno de la familia como: violencia intrafamiliar y desempleo, que requieren un abordaje más profundo. Además, estas necesidades muchas veces son resueltas en coordinaciones obtenidas por medio de las relaciones interorganizacionales, tal y como se verá más adelante. Esta situación también podría considerarse como un desafío para esta ONG, pues es evidente que las manifestaciones de la cuestión social, que presenta la población meta, van más allá de los servicios sociales que se brindan, lo anterior aunado a la limitación de recursos que posee.

Ahora bien, teniendo un panorama más claro en torno a la misión, visión, valores, objetivos, población meta, demandas y necesidades de la CAA, es importante pasar a analizar su estructura organizativa como elemento esencial del proyecto institucional.

### **c. Estructura organizativa**

La estructura organizativa está determinada por: la división del trabajo (nivel jerárquico, estratégico, intermedio y operativo; funciones, actividades y tareas; y procesos de toma de decisiones), los mecanismos de comunicación, las normas, los reglamentos y los procedimientos.

#### **1. Niveles jerárquicos: estratégico, intermedio y operativo**

La CAA cuenta una Junta Directiva en Costa Rica, como forma de incorporar a la organización ante la legislación costarricense y estadounidense, la cual se encuentra regida por el Código 503 del Servicio Federal, que hace referencia a las organizaciones del régimen no contributivo y su legislación. (CAA, 2018)

En cuanto a la división del trabajo dentro de la ONG CAA, con base en la revisión documental, se determinó que el organigrama da cuenta de la Junta Directiva, como nivel jerárquico superior, los coordinadores de los comités como nivel táctico y los miembros de los comités y personas voluntarias como el nivel operativo.

De acuerdo con lo anterior, existe una organización de la CAA, definida por una Junta Directiva, ubicada en Costa Rica, la cual representa el nivel jerárquico superior responsable de la toma de decisiones en cuanto a la búsqueda de fondos financieros a nivel internacional, así como de planear, dirigir, organizar y controlar los procesos de trabajo en su conjunto. Ésta se reúne una vez al mes en las instalaciones de COOPENAE.

Desde el enfoque contexto céntrico de gerencia social, este nivel político tiene el deber de realizar una lectura y comprensión del **entorno relevante** para tomar las decisiones que le competen en torno a la razón de ser de la organización. Por lo tanto, es importante destacar que la razón de ser de esta ONG ha cambiado con el tiempo de acuerdo con las necesidades y demandas que se le presentan, provenientes del contexto. Por lo tanto:

Toda organización de desarrollo que aspire a un alto grado de sostenibilidad necesitará un sistema de seguimiento permanente de los factores críticos externos que afectan de forma substantiva su grado de sintonía con su entorno relevante; una especie de antena interpretativa sensible para detectar los cambios del entorno que exigen cambios institucionales (en las “reglas del juego” de la organización) y/o en sus aportes (De Souza, 2001, p.120).

Por otro lado, el nivel intermedio o táctico, se encuentra compuesto por las personas coordinadoras de cada comité. Les compete interpretar las decisiones que son tomadas desde la Junta Directiva y traducirlas en procesos de trabajo desde cada comité de la CAA para atender las demandas y necesidades de la población meta.

En cuanto al nivel operativo, este se encuentra conformado por personal voluntario, una persona contadora y una persona profesional en Trabajo Social, ambos contratados por servicios profesionales. El primero, para llevar las cuentas claras en materia financiera costarricense y la segunda, para ejecutar los estudios socioeconómicos y las visitas domiciliarias del Programa de Becas.

Debido a que no se logró contar con documentación oficial respecto a los procesos de toma de decisiones, las actividades y las tareas que se llevan a cabo dentro de la CAA, se procedió a realizar dos preguntas en las personas entrevistadas con respecto al proceso y al tipo de decisiones que se toman por parte de la ONG, en relación con el cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia.

Por lo tanto, se entiende toma de decisiones como el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, en este caso de la vida laboral (Andrade, 2014). Es así como el proceso de toma de decisiones estratégicas se da en el nivel jerárquico superior, constituido por la Junta Directiva, mientras que las decisiones de tipo operativo son tomadas por los comités.

Al respecto la infórmate 02 señala:

*“Las decisiones más importantes se presentan al comité y algunos se quedan a lo interno del comité y otras se presentan a la Junta Directiva”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Asimismo, William menciona:

*“A nivel de Junta Directiva hay reuniones todos los meses, hay Asambleas dos veces al año. En el Comité de Educación, hay reuniones tres veces al año y cuando se requieren dar ayudas especiales”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Es así como se evidencia que la CAA funciona bajo un nivel jerárquico constituido por la Junta Directiva, y bajo un nivel táctico, en donde se toman decisiones en torno a la gestión e intervención de las necesidades y demandas de la población meta y del entorno relevante.

Por otro lado, es fundamental dirigir la mirada en torno al tipo de decisiones que se toman dentro de estos niveles jerárquicos en relación con el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad que se atienden mediante los servicios sociales que brinda esta entidad.

En relación con la claridad entre las decisiones que se toman y quiénes la ejecutan, podría decirse que no se encuentra mayor dificultad, pues al tratarse de un equipo de trabajo pequeño, este proceso se da con claridad. Para ello, se verán los siguientes relatos:

La informante 02 menciona:

*“Darle la beca o no. Continuarles o no la beca. Brindar una ayuda extra y dar ayudas que sean extraordinarias para estudio que no son parte del Programa de Becas y por una sola vez”* (entrevista semiestructurada, 2018).

A la vez, William comenta:

*“Gastos extraordinarios, como lentes, zapatos extras y darles un doble boucher (cupones que pueden ser canjeados en algún establecimiento) a una familia”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Es así como las decisiones que se toman dentro del Comité Educativo de la CAA van orientadas a la satisfacción de necesidades educativas, las cuales son cubiertas mediante el sistema de becas, por lo que las personas menores de edad que requieren de apoyo extra para

cubrir otro tipo de demandas cuentan con posibilidades limitadas a la hora de que estas demandas puedan ser atendidas por medio de esta entidad, dado que el programa se encuentra reglamentado. Ahora bien, es importante mencionar que no se indica dentro de los relatos cuál es el accionar en torno a situaciones violatorias de derechos que se puedan presentar. Lo anterior desde el enfoque contexto céntrico, se puede entender desde la mirada del entorno, el cual va a ser definido a partir de la posición desde la cual se aborde: “Lo que llamamos “entorno” relevante es el resultado de nuestra percepción sobre ese entorno, y de nuestra negociación con actores que lo integran, que constituyen nuestra propia organización” (De Souza, 2001, p.120).

#### **d. Mecanismos de comunicación**

Con respecto a los mecanismos de comunicación utilizados dentro de la ONG CAA, entre el talento humano de la Junta Directiva, los comités y demás instancias del nivel operativo, así como hacia el exterior, en relación con la comunidad, las personas entrevistadas coinciden en que estos se encuentran formalmente establecidos.

Douglas asegura:

*“Boletín Mensual CAA, correo electrónico y comunicaciones telefónicas”*  
(entrevista semiestructurada, 2018).

De igual forma Mariposa manifiesta:

*“Por correo electrónico, reuniones y el periódico”* (entrevista semiestructurada, 2018).

De acuerdo con lo indicado, un boletín mensual acerca de las actividades y reuniones, así como un correo electrónico se utilizan como mecanismos de comunicación.

Ahora bien, dentro del enfoque contexto céntrico, se establece que existe un proceso multidimensional donde coexisten actores, y que para garantizar la sostenibilidad institucional es necesario que prevalezca una **visión de futuro compartida** entre los diferentes actores que componen el entorno relevante de la ONG (De Souza, 2001). A su vez, la dimensión de futuro se construye colectivamente a partir de: “... i) la comprensión de las influencias (de orden eco-ambiental, sociocultural, económico, político, institucional, tecnológico y ético- filosófico) convergentes y contradictorias que están moldeando sus tendencias, ii) una visión colectiva compartida sobre lo que se desea construir, iii) decisiones congruentes con la decisión negociada, y iv) acciones en sintonía con todo lo anterior” (De Souza, 2001, p.126).

Para el caso de la CAA, mediante la aplicación de las entrevistas se detectó que existen canales de comunicación y coherencia en la toma de decisiones, especialmente al ser un equipo de trabajo que tiene los procedimientos establecidos de manera clara. Ejemplo de ello lo constituye el Programa de Becas, el cual es el que tiene relación directa con la atención al derecho de la educación en personas menores de edad del cantón de San Ramón.

En torno al marco filosófico de la ONG, dado que no existe claridad en cuanto a la misión, la visión, los valores y los objetivos, según el enfoque contexto céntrico, las condiciones de vulnerabilidad se amplían. Al respecto De Souza y otros (2001), indican que, cuando se habla de condiciones de vulnerabilidad: “nos referimos a la pérdida de vigencias de las “reglas del juego” de las organizaciones frente a la sociedad en general y a los actores de su entorno relevante en particular, lo que implica la pérdida drástica de credibilidad, legitimidad, reconocimiento, y por lo tanto de apoyo político, institucional y financiero” (p. 12).

Por lo tanto, la dimensión institucional de esta ONG, que “... corresponde a su lado “blando”, el conjunto de las reglas, formales e informales, que moldean la dinámica de la organización” (De Souza, 2001, p.35); se encuentra vulnerable pues no existe claridad en la misión, visión o en cuanto a los derechos de las personas menores de edad. Esta situación se ha venido modificando en la práctica desde el año 2009.

Al ser parte de la dimensión “blanda”, el proyecto institucional puede ser modificado fácilmente y de acuerdo con las condiciones del contexto. Para el caso de la CAA, se evidencia que la organización inició en el año 2009 con una razón de ser, posteriormente esta se modificó en el 2012 y actualmente, brinda una serie de servicios sociales que no se encuentran estipulados dentro de la “razón de ser”. A ello se suma, que la mayoría del talento humano entrevistado refiere desconocer la visión y la misión organizacionales; no obstante, se han incorporado nuevos elementos que responden a la dinámica, modificaciones y demandas de la población meta.

Por eso, un cambio en las “reglas del juego” de las organizaciones es imposible sin un cambio profundo en la forma de pensar que forja los modelos mentales individuales y los marcos institucionales que moldean la percepción, las decisiones y las acciones colectivas en dichas organizaciones (De Souza, 2001, p.35).

La definición, modificación y puesta en práctica del marco filosófico de las entidades no le compete únicamente al nivel superior de la organización, sino que este es construido por todo

el talento humano y supone tomar en cuenta tanto las percepciones individuales, como las del proyecto institucional establecido de manera formal por la ONG. Por lo tanto, a pesar de que la ONG CAA no tiene establecido dentro de su marco filosófico el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad, es evidente que mediante su accionar, de una u otra forma aporta a dichos derechos. Lo anterior supone una doble finalidad, por un lado, una parte doctrinal dirigida al énfasis filantrópico- asistencial y la otra a un enfoque economicista, en donde, por medio de la educación, se está impulsando a los niños, niñas y adolescentes para el mercado, es decir, para que desarrollen habilidades que les permita ser absorbidos por el mercado laboral.

De esta manera, se considera fundamental que la ONG revise y actualice su misión y su visión, de manera tal que incorpore en ellas los cambios que ha venido desarrollando a partir de su creación.

### **6.2.2 Capacidad institucional**

Dentro del enfoque contexto céntrico se entiende como capacidad institucional, al vértice inferior izquierdo en donde: "... se articulan los elementos críticos asociados a la capacidad de la organización para la acción y su gestión, de acuerdo con los elementos orientadores de su proyecto institucional" (De Souza, 2001, p.124). Por lo tanto, dentro de esta subcategoría, se abordan elementos como: procesos de trabajo, tipos de servicios, recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros).

#### **a. Procesos de trabajo: gestión e intervención**

Los procesos de trabajo organizacionales tienen como norte la razón de ser de la ONG. Tales procesos implican la puesta en ejecución de determinado sustento ético-político (posicionamiento ante las manifestaciones de la cuestión social), teórico- metodológico (cómo se atiende a la población) y técnico- operativo (con qué elementos se van a abordar las manifestaciones de la cuestión social). (Morera, 2016)

La CAA (2018), establece que trabaja mediante la conformación de comités, los cuales son definidos como:

(...) un grupo de individuos con un interés o enfoque específico que es consistente con la misión de CAA. Cada comité tendrá una misión establecida, aprobada o creada por la Junta. Toda revisión de la misión también será aprobada por la Junta. El área de enfoque

de un comité no es exclusiva de un solo comité, podría haber dos comités centrados en el bienestar animal (p. 03).

Con respecto a la estructura organizativa de cada uno de los comités, se establece en este reglamento:

Cada comité tendrá un mínimo de dos oficiales, todos los cuales son miembros activos con buena reputación de CAA. Los dos puestos mínimos de oficial son 1) el presidente del comité y 2) un secretario / tesorero. Los oficiales del comité serán elegidos por un período de dos años. El secretario / tesorero puede separarse en dos posiciones a discreción del comité. Los presidentes de los comités, o sus representantes, convocan las reuniones del comité y deben actualizar regularmente los esfuerzos del comité, verbalmente o por escrito. El presidente también trabajará con la Junta y otros presidentes de los comités para minimizar los conflictos entre los comités y aprovechar la cooperación entre los comités. El secretario / tesorero trabajará con el tesorero de la CAA para garantizar la claridad y la integridad de la administración de los recursos financieros consistentes con los requisitos definidos de información financiera. Si el comité requiere una (s) cuenta (s) bancaria (s), deberá trabajar con el Tesorero de la CAA para definir la necesidad y la naturaleza de la cuenta. El Tesorero de la CAA presentará la solicitud a la Junta para su aprobación. (p. 04)

De esta manera, se evidencia la relación constante que debe existir entre los comités y la Junta Directiva de la CAA, situación que requiere mecanismos de coordinación permanente.

También, dentro de su estatuto constitutivo, se establece que, para formar parte de estos comités es necesario indicar el deseo de participar al presidente del comité o al secretario/ tesorero y luego se debe participar activamente en las reuniones y actividades de la CAA.

Los comités que integran la CAA son los siguientes:

- **Comité de Educación:**

Club de conversación en inglés: Está dirigido a personas de la comunidad de San Ramón, sin distinción de edad. Se imparten lecciones todos los sábados en el Museo de San Ramón.

Club de conversación en español: Está dirigido a personas extranjeras, que deseen practicar el idioma español, sin distinción de edad. Se imparten lecciones todos los sábados en el Museo de San Ramón. La clase tiene un costo de 3 000 colones y la recaudación de esta se destina para el Programa de Becas.

Programa de Becas: va dirigido a los niños, niñas y jóvenes en edad escolar, con prioridad para los de la comunidad de Bajo Tejares. A inicio de año se apoya con cupones que pueden ser “canjeados” por útiles escolares en tiendas específicas de la comunidad de San Ramón. Asimismo, a los estudiantes de esta comunidad, únicamente, se les brindan 25 000 colones al inicio del ciclo lectivo, para que se apoyen con la compra de libros y demás materiales solicitados por el sistema educativo. (Entrevistas, 2018)

- **Comité Social y Cultural:** Grupo Coral, Grupo de Teatro, celebración mensual de cumpleaños en el Hogarcito de San Ramón, fiesta de Navidad para niñas y niños de FUNCAVIDA. Estos grupos y actividades van dirigidas a personas de la comunidad de San Ramón, pero específicamente a las personas menores de edad. (Entrevistas, 2018)
- **Comité de Membresía:** Mixer (reuniones mensuales entre los miembros de la Alianza). (Entrevistas, 2018)
- **Comité de Comunicación:** Periódico mensual e invitación a actividades. (Entrevistas, 2018)
- **Comité de Bienestar Animal:** Cooperación con organización “Cuatro Patas de Amor” para financiar sus actividades a partir de campañas de donación por medio del sitio web GlobalGiving. (Entrevistas, 2018)

De acuerdo con lo anterior, es evidente, que a pesar de que existe diversidad de servicios sociales dentro de la CAA, el Comité de Educación, es el que tiene relación directa con las demandas y necesidades de la población menor de edad y, colateralmente, con el cumplimiento de algunos de sus derechos orientados a la educación.

Al respecto, se recuperan los siguientes relatos:



La informante 02 asegura:

*“Programas especiales, que no tienen proyectos que se mantienen en el tiempo, pero si se detecta una necesidad se hacen actividades para recaudar fondos. El comité social y cultura, ya no existe, pero hacía actividades para conseguir dinero y lo donaba a Hogarcito y FUNCAVIDA. Comité de educación por medio del proyecto de becas, y el club de conversación de inglés. Creo que (el comité de educación) es el que más se relaciona directamente (con la atención de las necesidades de la población menor de edad), porque tiene el contacto de las becas con los niños, familias y otras instituciones”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Mariposa expresa:

*“Como yo soy trabajadora social, uno va detectando las necesidades y expone estas necesidades ante el comité (de Educación), para que uno valore las necesidades. Todo orientado a que el muchacho termine el estudio. El Programa de Becas, da un seguimiento académico, cuando hay un chico con un problema adicional, se coordina con el colegio, para darle apoyo, Se ha detectado jóvenes que se destacan en otra cosa, como deporte y se ocupa uniforme y materiales. Todo lo que vaya a contribuir porque el chico que se la da la beca, se le culmina hasta quinto del colegio”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Los relatos anteriores indican que los servicios que brinda la CAA en relación con el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad, se desarrollan mediante el Programa de Becas, los clubes conversacionales, y el programa de actividades especiales, los cuales contribuyen a generar fondos cuando se deben abordar necesidades específicas, contempladas como necesidades básicas o de subsistencia.

Ahora bien, es necesario conocer, cómo se organizan y gestionan esos servicios sociales con los que cuenta la CAA, para dar respuesta a las demandas de la población meta, desde lo que se estableció dentro del proyecto institucional. A continuación, se describen los procesos de recepción, identificación y atención de las necesidades y demandas de la niñez y la adolescencia, población meta de esta ONG.

**b. Demandas y necesidades que presentan las personas menores de edad atendidas por la ONG CAA**

Las necesidades que atiende la CAA van orientadas a lo académico-educativo principalmente, pero también se han atendido casos de violencia intrafamiliar, así como el apadrinamiento para grupos deportivos. De ello dan cuenta los relatos de la informante 02 y William, respectivamente.

*“Falta de útiles escolares: uniformes y zapatos, así como la alimentación. Algunos también con situaciones de violencia intrafamiliar y desempleo. (También) apadrinamientos en actividades deportivas”* (entrevista semiestructurada, 2018).

*“Por el Programa de Becas, uno puede cubrir cosas, ahora es ropa y materiales, pero podría existir una ayuda como de alimentación y vivienda para cubrir más necesidades”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Los relatos dan cuenta de que esta ONG también atiende situaciones correspondientes al primer y segundo nivel de intervención contemplados dentro de la Política de Niñez y Adolescencia. Sobre todo, en cuanto a lo relacionado con la satisfacción de las necesidades básicas como alimentación y salud (exámenes médicos, atención oftalmológica, entre otros). Entonces, esta situación supone que, aunque dentro del proyecto institucional de la CAA no se encuentra establecido el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad, dentro de su capacidad institucional se han establecido servicios sociales que han contribuido a la satisfacción de necesidades básicas, así como un énfasis en lo educativo.

No obstante, la limitante en cuanto a recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, incide en que muchas de las necesidades no sean detectadas, o bien, no puedan ser abordadas, por lo que el margen de acción de esta ONG en cuanto a la atención de las demandas de la población menor de edad se centra principalmente en el área educativa.

También, podría decirse que al no existir correspondencia entre lo establecido en el proyecto institucional y lo que se ejecuta desde la capacidad institucional, se han llevado a cabo acciones que no responde al marco filosófico de la entidad, tales como el cumplimiento de algunos derechos de los niños, niñas y adolescentes; aspecto que necesariamente obliga a realizar una lectura del contexto, ya sea para modificar el proyecto institucional y ser justos con lo que la

ONG realiza, o para reorientar la gestión y organización de la CAA con el fin de cumplir con las “reglas del juego” establecidas.

Esta situación, necesariamente, obliga a que se realice una excelente lectura del contexto, con la finalidad de atender las necesidades y demandas de la población meta y no desde una finalidad dada y estática, orientada a un contexto muy diferente al costarricense. Dado que la CAA proviene de los Estados Unidos, es relevante que la lectura se realice desde el contexto en donde se posiciona, específicamente en San Ramón y el Comité de Educación, principalmente en Bajo Tejares.

Seguidamente se describe la forma de intervención de las solicitudes de la población menor de edad atendida por la ONG.

### **c. Atención de las solicitudes de la población menor de edad por parte de la ONG CAA**

Para De Souza (2001), “La sostenibilidad institucional es un estado de reconocimiento social y de apoyo político, institucional y financiero logrado por una organización, como resultado de un proceso de interacción y negociación permanente con los actores claves de su entorno relevante”. (p. 120)

Por lo anterior, en este espacio, se tomará en consideración el proceso que se lleva a cabo desde que llega la solicitud de la población meta, ante una necesidad o demanda; la intervención realizada por parte de la CAA y la respuesta que se le da a dicha población meta. Al respecto se contemplarán los relatos de la informante 02 y de la informante Mariposa:

*“Ahí ha costado mucho, porque el Programa de Becas está muy reglamentado, compra de útiles y materiales. Por ejemplo, compra de anteojos, se hacen coordinaciones con ópticas y se apoya en la compra, pero bajo el principio de NUNCA se les da el dinero. Todo se controla, los norteamericanos son muy exigentes”* (entrevista semiestructurada, 2018).

*“Por medio del Programa de Becas, lo que se brindan son cupones (brouchers) en sí, con coordinación con otras organizaciones, ONG, centro educativos y con apadrinamientos de miembros de la organización”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Los relatos indicados refieren que las necesidades de la población menor de edad son atendidas por la ONG mediante el Programa de Becas, en coordinación con comercios de la

zona, con la finalidad de brindar a las familias cupones y no el dinero en efectivo para evitar el gasto en otras necesidades del hogar. Además, estas necesidades se atienden por medio del programa de actividades especiales para cubrir demandas que no se encuentran establecidas, sobre todo las orientadas a necesidades básicas.

Asimismo, se trabaja mediante el sistema de apadrinamientos, especialmente provenientes de los Estados Unidos, con el fin de solventar las necesidades que las personas menores de edad presentan. Además, se trabaja por medio de la alianza y coordinación con instituciones del Estado u organizaciones de índole privada. Lo anterior evidencia el apoyo financiero y social con el que cuenta la ONG CAA para llevar a cabo los diferentes programas y proyectos que ejecuta; apoyo que se puede contemplar por medio de las donaciones, apadrinamientos, trabajo voluntario y préstamos de bienes tecnológicos, mobiliario y de infraestructura.

Ahora bien, es necesario contemplar si dentro de la capacidad de gestionar y organizar los procesos de trabajo en esta ONG, se toma en cuenta lo que está escrito de manera formal dentro del marco filosófico o bien, si responde a la capacidad de la organización para responder a las demandas de la población meta. Para ello es necesario abarcar las normas, reglamentos y procedimientos establecidos; estos se detallan seguidamente.

#### **d. Normas, reglamentos procedimientos relacionados con los derechos de las personas menores de edad**

En torno a este elemento, se procedió a consultar a cada uno de los participantes en las entrevistas semiestructuradas acerca de la existencia de procedimientos o normas específica para el puesto desempeñado, en cuanto al cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad.

Como se ha venido señalando, la ONG CAA no tiene ningún reglamento o procedimiento para atender y cumplir con los derechos de las personas menores de edad, ya que únicamente dentro del Comité de Educación, existe un reglamento y esto podría deberse a que es la única área que trabaja directamente con la población de niñez y adolescencia. Este reglamento se compone de una nómina con el nombre de las personas menores de edad postulantes a la beca y esta nómina da cuenta de la lista de casos referidos de otras entidades, especialmente del CCC.

La trabajadora social realiza la visita domiciliaria y el estudio socioeconómico para determinar si la persona califica o no para el otorgamiento de la beca.

Ante esto, Mariposa expresa:

*“Hay un reglamento, un instrumento para solicitud de beca. Formulario para detectar pobreza extrema”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Lo anterior permite inferir que el procedimiento existente se centra en el otorgamiento de becas para apoyar en el ejercicio del derecho a la educación, en particular y no al ejercicio de todos los derechos de la niñez y adolescencia. De esta manera, queda claro que, para el caso de la CAA, el proyecto institucional (visión, misión, valores, objetivos), se establece bajo la creación constante de alianzas con otras entidades y no orientado, específicamente, al cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad.

Por lo tanto, partiendo de que “la sostenibilidad institucional de una organización solo puede ser comprendida en el contexto de la sociedad que la ha creado, la financia y necesita de lo que es capaz de aportar por medio de sus múltiples funciones” (De Souza, 2001, p.35), es que se puede inferir que se requiere un cambio en lo establecido formalmente, para ser justos con lo que la ONG realiza, pese a no estar contemplado explícitamente dentro del marco filosófico. Además, esta situación supone que, dentro del nivel operativo, se ha realizado una lectura del contexto, que le ha permitido a la ONG CAA realizar cambios en los servicios sociales que brinda, alejándose de lo establecido desde el nivel estratégico y con la finalidad de otorgar respuesta a las demandas y necesidades que se le presentan.

Se deduce que la CAA intenta responder, desde sus proyectos, a los intereses de los actores que la crearon, quienes además son los encargados de brindar el financiamiento y conforman la instancia máxima de toma de decisiones de la ONG (Junta Directiva). Pero en su accionar, ha tenido que realizar una serie de cambios que le han permitido dar respuesta a algunas situaciones de la población meta, algunas de ellas orientadas a demandas de la población menor de edad y con ello, al cumplimiento de los derechos de este grupo etario, principalmente, en cuanto a la satisfacción de necesidades básicas y a la educación.

Por tanto “... un cambio en las “reglas del juego” de la organización es imposible sin un cambio profundo en la forma de pensar que forja los modelos mentales individuales y los marcos institucionales de referencia que moldean la percepción, las decisiones y las acciones colectivas

en dichas organización”. (De Souza, 2001, p.117). Lo anterior demuestra que tanto los niveles operativos y tácticos como los estratégicos, deben estar en constante sintonía con la población meta y con el entorno relevante, para realizar una excelente lectura de lo que se requiere a nivel organizacional.

Es así que se evidencia que, frente a un contexto cambiante y como parte de la sostenibilidad institucional, desde la ONG se han venido estableciendo servicios sociales, dirigidos a la satisfacción de nuevas necesidades y demandas de la población meta, por lo que, a pesar de que la misión no se centra estrictamente en el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad, sino en la creación de alianzas y la integración cultural, de alguna forma se atienden otros derechos fundamentales de la población de niñez y adolescencia, como es el caso de la atención de necesidades básicas y el apoyo a la educación como un derecho fundamental de la niñez y la adolescencia; lo que requiere necesariamente un cambio en las “reglas del juego”.

**e. Derechos fundamentales de la niñez y la adolescencia que se abordan dentro de la ONG CAA**

Para conocer el abordaje de los derechos de la niñez y adolescencia que se brinda dentro de esta ONG, al no existir material documental al respecto, se procedió a realizar dos preguntas dentro de la entrevista semiestructurada, una dirigida a los derechos que se atienden y otra sobre el derecho fundamental que se abarca por medio de la intervención.

Los derechos atendidos por la CAA, son: la educación, la no discriminación y la calidad de vida. Al respecto, interesa rescatar los siguientes relatos:

Mariposa asegura:

*“Fundamentalmente el acceso a la educación. Fundamentalmente porque todos los otros derechos están dentro del de educación”* (entrevista semiestructurada, 2018).

De la misma manera, la informante 02 expresa:

*“Desde el Comité de Educación, tiene que ver con educación y con la no discriminación. Calidad de vida, porque se piensa que con la educación se dan herramientas para que alcancen una calidad de vida. Derecho de reinserción por condición de discapacidad”* (entrevista semiestructurada, 2018).

De esta forma, se evidencia que el derecho fundamental atendido dentro de esta ONG lo constituye la educación, así como la satisfacción de necesidades básicas para acceder a calidad de vida. Nuevamente, se ven reflejados los derechos de los niveles primero y segundo estipulados dentro de la Política de Niñez y adolescencia costarricense, abordados desde el tercer sector.

Esta situación evidencia, una vez más, que se requiere una modificación en el proyecto institucional de la organización, dado que esto no se ve reflejado en lo establecido formalmente por la entidad, pero sí por lo que indican los niveles estratégico, táctico y operativo.

**f. Vínculo existente entre los servicios brindados dentro de las ONG CAA y los enfoques y niveles contemplados dentro de la Política de Niñez y Adolescencia costarricense**

Es importante recordar que para el caso de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia 2009-2021, el eje central lo constituye el enfoque de derechos, acompañado de otros enfoques como: de desarrollo integral, sobre la condición etaria, de equidad, de interculturalidad y de igualdad de género.

En el caso de las ONG en estudio, podría decirse que se trabaja bajo todos estos enfoques, aunque no se les reconozca como tales dentro de su marco filosófico, pues es evidente que en su accionar se abordan temas entre los que se destacan la educación, la salud, las relaciones familiares, la seguridad, la recreación, la igualdad, el respeto, la escucha, entre otros; los cuales de alguna u otra forma, responden a los enfoques planteados dentro de la política nacional.

Asimismo, los cuatro niveles de política<sup>7</sup> que la componen, son:

- Primer nivel. Políticas sociales básicas: las cuales tienen cobertura universal.
- Segundo nivel. Políticas de bienestar social: no tienen carácter universal.
- Tercer nivel. Políticas de protección especial: atacan condiciones de vulnerabilidad en situación de violación de derechos de las PME.
- Cuarto nivel. Políticas de garantías: acceso a la ley de acuerdo con la condición etaria. Por ejemplo: la Ley Penal Juvenil.

---

<sup>7</sup> Para mayor detalle de los niveles de la política, diríjase al Marco Teórico de este documento, en donde se explican cada uno de estos.

Tal y como se evidenció en apartados más arriba, la organización CAA centra su accionar dentro del primer y segundo nivel, dado que los últimos dos niveles le competen únicamente al Estado costarricense.

Para una mayor comprensión de estos elementos, se pasará al cuadro N°. 17, en donde se detalla la relación de los servicios que brindan la ONG CAA con respecto a los enfoques y los niveles de política de niñez y adolescencia planteados anteriormente.

**Cuadro 18. Relación de los servicios que brinda la ONG CAA, con los enfoques y los niveles de política planteados dentro de la Política Naciones de Niñez y Adolescencia 2009-2021.**

Servicios que brinda	Relación con los enfoques planteados	Relación con los niveles de política planteados
<b>Comité de Educación: Programa de Becas, club de conversación en inglés.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Enfoque de derechos</li> <li>➤ Enfoque de desarrollo integral</li> <li>➤ Enfoque sobre la condición etaria</li> <li>➤ Enfoque de equidad</li> <li>➤ Enfoque de interculturalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Primer nivel. Políticas sociales básicas</li> <li>➤ Segundo nivel. Políticas de bienestar social</li> </ul>
<b>Comité Sociocultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Enfoque de derechos</li> <li>➤ Enfoque de desarrollo integral</li> <li>➤ Enfoque sobre la condición etaria</li> <li>➤ Enfoque de equidad</li> <li>➤ Enfoque de interculturalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Primer nivel. Políticas sociales básicas</li> <li>➤ Segundo nivel. Políticas de bienestar social</li> </ul>



<b>Comité de Membresía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Enfoque de derechos</li> <li>➤ Enfoque de desarrollo integral</li> <li>➤ Enfoque de interculturalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Primer nivel. Políticas sociales básicas</li> <li>➤ Segundo nivel. Políticas de bienestar social</li> </ul>
<b>Comité de comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Enfoque de derechos</li> <li>➤ Enfoque de desarrollo integral</li> <li>➤ Enfoque de interculturalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Primer nivel. Políticas sociales básicas</li> <li>➤ Segundo nivel. Políticas de bienestar social</li> </ul>
<b>Comité de Bienestar animal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Enfoque de derechos</li> <li>➤ Enfoque de desarrollo integral</li> <li>➤ Enfoque de interculturalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Primer nivel. Políticas sociales básicas</li> <li>➤ Segundo nivel. Políticas de bienestar social</li> </ul>

**Fuente.** Elaboración propia (2018), a partir de las entrevistas realizadas, grupos focales llevados a cabo y de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia 2009-2021.

Según el cuadro anterior, en el caso de la CAA los enfoques que predominan son los de derechos, de desarrollo integral y de interculturalidad; y en menor medida: de equidad y de género. Esta situación resulta sorprendente, pues se trabaja con todo tipo de poblaciones y estos elementos son importantes de tomar en consideración para la elaboración y ejecución de servicios sociales dirigidos a atender manifestaciones de la cuestión social, evidenciándose nuevamente una disparidad entre lo que se dice que se hace y lo que realmente se hace.

De igual manera, su accionar va dirigido al primer y segundo nivel de política establecido dentro de la PNNA, lo cual coincide con el CCC, pues tal y como se mencionó anteriormente, los niveles tres y cuatro le corresponden únicamente al Estado costarricense llevarlos a cabo. Esta situación, necesariamente, supone que se requiere de una modificación del proyecto institucional,

con la finalidad de que este tenga correlación con la capacidad institucional y que así se contribuya a la sostenibilidad institucional de la organización.

**g. Relación del puesto de trabajo con los derechos de las personas menores de edad**

El talento humano entrevistado de la CAA visualiza sus puestos de trabajo como relacionados con el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad, únicamente en cuanto a la educación. Pese a que la labor de esta ONG, tal y como se evidenció en apartados anteriores, va dirigida a atender otro tipo de situaciones, no solo las educativas, tales como: salud, necesidades básicas o situaciones de violencia intrafamiliar. (Véase anexo 19)

De esta forma, se demuestra que, a pesar de que los puestos de trabajo se relacionan de alguna u otra forma con el cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia esto no se encuentra claro, pues no existe un marco filosófico formal en donde se estipulen estos elementos. Esto supone que esta entidad viene con un “norte” proveniente desde los Estados Unidos, pero al llegar al contexto costarricense se hace un énfasis en la intervención socio familiar y en el establecimiento de relaciones interorganizacionales, con la finalidad de dar respuesta a las necesidades y demandas de la población meta.

Lo anterior se encuentra aunado a la falta de personal en planilla y al excesivo trabajo voluntario que se realiza en esta organización, además de la escasez de recursos materiales como infraestructura, mobiliario, ornato y a recursos tecnológicos. Esta situación imposibilita que se amplíe la gama de servicios que se brindan para atender las necesidades de la población menor de edad y sus familias.

Asimismo, esta situación también podría deberse a la falta de claridad en el establecimiento de las “reglas del juego”, puesto que es evidente que dentro del personal no existe claridad entre lo que se establece formalmente y lo que se realiza en los niveles operativos. Lo que necesariamente, supone la relevancia de un cambio en las “reglas de juego”, que sean más acordes con los requerimientos y con lo que se realiza verdaderamente en la CAA.

**h. Áreas de mejora que visualiza el talento humano de la ONG CAA**

Con relación a las áreas de mejora de la CAA, se contemplan los relatos de la informante 02, Mariposa y William, los cuales se presentan a continuación, respectivamente:

*“Al menos para garantizar mejor lo que estamos haciendo, es darnos a conocer mejor para atraer más voluntarios para poder ayudar a más gente”* (entrevista semiestructurada, 2018).

*“Si tuviéramos más recursos económicos podríamos ayudar más”* (entrevista semiestructurada, 2018).

*“Por el Programa de Becas, uno podría cubrir más cosas, ahora es ropa y materiales, pero podría existir una ayuda con alimentación y vivienda para cubrir más necesidades”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Las narraciones contempladas determinan que, en el caso de la CAA, las áreas de mejora van orientadas a personal, recursos económicos, así como a relaciones con otras entidades para atender las necesidades de la población meta. Esta situación corresponde a la *“dimensión dura”* de las organizaciones, lo que implicaría un cambio en las *“reglas del juego”* para atender las necesidades y demandas, puesto que: *“... la combinación de la arquitectura que define la distribución espacial de toda la infraestructura y de todos los recursos materiales (recursos financieros, vehículos, etc), con el conjunto de las personas que operan en la “estructura funcional” definida dentro de la “arquitectura organizacional”* (De Souza, 2001, p.117).

Además, se encuentra una carencia en cuanto a la infraestructura, es decir, para la CAA es necesario poder disponer de edificio en donde poder reunirse y ofrecer los diferentes servicios sociales a la población meta, aunado a la necesidad de contar con recursos tecnológicos para facilitar los procesos de trabajo y la respuesta a las necesidades y demandas existentes.

#### **i. Necesidades y demandas de las personas menores de edad que no son satisfechas por medio de los servicios otorgados por la ONG CAA**

En cuanto a la ONG CAA, entre las principales limitaciones que se presentan, se encuentra que, a nivel del Comité de Educación, se encuentra reglamentado que la entrega de cupones son canjeables dentro de establecimientos de la zona de San Ramón y que únicamente pueden ser cambiados por útiles escolares, lo que provoca que, en algunas ocasiones, se haya tenido que atender necesidades básicas de la población menor de edad con fondos extraordinarios, los cuales no se encuentran estipulados como gastos académicos. Esta situación se detalla en las siguientes entrevistas.

La informante Mariposa expresa:

*“Ahí ha costado mucho, porque el programa (de becas) está muy reglamentado, compra de útiles y materiales. Hay estudiantes que por su tamaño no consiguen uniforme, el distintivo (para quinto año) nunca se da, tampoco el paquete de graduación”* (entrevista semiestructurada, 2018).

De igual manera, William indica:

*“Con el Comité de Educación ya están establecidas las becas y los bouchers, pero también se tiene un monto para emergencias, como examen de la vista de un hermano de los becados”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Lo anterior evidencia que las necesidades que se cubren dentro de la CAA van orientadas a las relacionadas con el estudio, principalmente, aunadas a la falta de recurso humano contratado para ampliar los servicios y/o mejorar los ya existentes. Además, se encuentra la problemática ya señalada en torno a la carencia de infraestructura, recursos materiales y tecnológicos para ampliar la gama de áreas que se pueden expandir para atender las múltiples manifestaciones de la cuestión social presentes en las personas menores de edad y sus familias.

Esta situación se agrava, porque la población meta va orientada a todo el cantón de San Ramón y, al poseer recursos limitados, se debe recurrir al apoyo de entidades públicas y privadas para que colaboren en la ejecución de los proyectos de esta ONG, dando así un especial énfasis en las relaciones interorganizacionales, como se verá más adelante.

## **j. Recursos: humanos (quiénes son y cuántos son, formación académica), materiales, técnicos y financieros**

### **1- Talento humano**

Para efectos del presente TFIA, se entiende como talento humano la promoción de la formación y el protagonismo del personal en las acciones de la organización. (Andrade, 2014)

A través de la investigación, se determinó que la mayoría del personal dentro de la CAA realiza trabajo voluntario, pues son personas pensionadas de los Estados Unidos que viven en ese país y otras de esta misma nacionalidad que viven en Costa Rica.

Al respecto Mariposa menciona:

*“Como son voluntarios en el Comité de Educación son como ocho (personas), pero en total como 250 personas (que ayudan en toda la organización). Solo el*

*contador se paga por servicios profesionales, Trabajo Social por horas y la asistente del Programa de Becas (por medio de una pasantía)”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Asimismo, William menciona:

*“Miembros y la gente que ayuda, son diferentes, en número somos más de 199 miembros. En mi comité (Educación) somos ocho personas”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Los relatos anteriores dan cuenta de la poca contratación de talento humano para el desarrollo, organización y gestión de los diferentes programas y proyectos que se llevan a cabo, por lo que prevalece la contratación por servicios profesionales y por horas, como ocurre con el área de Trabajo Social que asume el servicio de asignación de becas. A ello se suma que la mayoría del talento humano que lleva a cabo los procesos de trabajo en la ONG es de carácter voluntario. (Véase anexo 5, 6 y 7) Esta situación repercute en el accionar de la ONG, pues al no contar con personal que realice las actividades de manera permanente, es difícil que exista una lectura del contexto relevante y una adecuación de los servicios sociales que se brindan a esta ONG, dado que el talento humano no se encuentra inserto al 100% dentro de la labor cotidiana de la entidad, pues su horario y participación se organizan según la disponibilidad de tiempo libre con el que cuente la persona que desea ser partícipe.

## **2- Recursos materiales**

Se entiende por recursos materiales, para efectos de la presente investigación, como los bienes tangibles o concretos con que dispone una empresa u organización con el fin de cumplir y lograr sus objetivos, entre los que se encuentran: instalaciones, materia prima, equipos, herramientas, entre otros. (Andrade, 2014)

Los recursos materiales con los que cuenta la ONG para el desempeño de sus labores son muy limitados. Al respecto se recuperan los relatos de Douglas, Mariposa y 02, respectivamente.

*“Ninguno”* (entrevista semiestructurada, 2018).

*“No tenemos instalaciones, nos reunimos en COOPENAE. Todo con recursos propios (de las personas). A puro trabajo voluntario”* (entrevista semiestructurada, 2018).

*“No hay instalaciones, solo materiales específicos de cada comité para sus propias actividades y algunas cosas de la organización en sí banner, pizarras...”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Tales relatos dan cuenta de que la organización CAA, tiene una escasez de recursos materiales, específicamente relacionados con la infraestructura y el ornato, así como con bienes como muebles. De ahí que gran parte de sus esfuerzos se centren en generar alianzas estratégicas con otras entidades para obtener recursos y poder llevar a cabo la ejecución de sus servicios sociales.

Esta situación limita el accionar de la organización, pues al no contar con instalaciones, la ONG se encuentra supeditada al préstamo de espacios como el Museo de San Ramón, la sala de reuniones de COOPENAE, las instalaciones del CCC, entre otros, para realizar los procesos de trabajo requeridos para atender las demandas de la población meta. Ello aunado a que es difícil que las personas de la comunidad conozcan de su existencia y servicios. Esto supone una situación que podría repercutir en la credibilidad institucional de la organización, en el apoyo social, político y financiero, así como en el establecimiento de relaciones interorganizacionales, tal y como se verá más adelante.

### **3- Recursos tecnológicos**

Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (como un sistema o una aplicación virtual). (Andrade, 2014) De esta manera, mediante las entrevistas semiestructuradas, se determinó que la organización no cuenta con recursos tecnológicos, más allá de que aquellos que aporten los miembros de la Junta Directiva, de los comités y del personal voluntario. Los siguientes relatos dan cuenta de ello:

William expresa:

*“La organización propiamente no tiene nada, todo es prestado. Pero tenemos página web”* (entrevista semiestructurada, 2018).

También Mariposa comenta al respecto:

*“Lo que tenemos es la página web y un medio de comunicación de una vez al mes para todos los miembros, como un periódico. Reporte del comité y actividades por medio de e-mail a los afiliados”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Según los relatos anteriores, la CAA no cuenta con recursos tecnológicos para su accionar, salvo los de uso personal de los miembros de la Junta Directiva, comités o voluntarios. Por lo que se demuestra que esta situación limita la labor que se realiza en pro de la comunidad ramonense y, específicamente, en cuanto al cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad.

#### **4- Recursos financieros**

Los recursos financieros son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros. (Andrade, 2014)

Mediante la presente investigación se determinó que la CAA obtiene sus recursos financieros por medio de donaciones, específicamente mediante la plataforma *Global Giving*, así como de los clubes conversacionales de inglés y de español y demás actividades que se organizan para ese fin, tal y como lo demuestran los relatos de Douglas, William y Mariposa, respectivamente.

Douglas indica:

*“Solo lo que el comité puede recaudar a través de eventos de recaudación de fondos o donaciones de fondos colectivos, aproximadamente entre \$ 10,000 y \$ 12,000 anuales”* (entrevista semiestructurada, 2018).

De la misma manera, William asegura:

*“Membresía que pagan los miembros cada año. Fondos de los eventos, ganancias de los grupos conversacionales de inglés. BBQ en Texas (Estados Unidos). En el Global Giving del sitio web, en donde reciben donaciones”* (entrevista semiestructurada, 2018).

Además, Mariposa comenta:

*“Sí, las cuotas de los afiliados, recursos generados por actividades especiales y donaciones que se obtienen. (Además) se hacen actividades para generar recursos, cenas, bailes”* (entrevista semiestructurada, 2018).

De acuerdo con lo anterior, queda claro que el financiamiento de la CAA proviene de donaciones de los Estados Unidos y de actividades que puedan realizarse para este fin dentro y fuera de Costa Rica, gracias a la promoción que se le pueda dar a la organización, mediante redes sociales para atraer donantes, así como a través de las actividades que permitan recaudar fondos.

La limitación de recursos que tiene la CAA posee implicaciones en los servicios que se brindan y en la atención de las necesidades y demandas de la población meta. Al no estar establecidos explícitamente los derechos de las personas menores de edad dentro del marco filosófico de la organización, estos se abordan tangencialmente y se presta especial énfasis a la creación de alianzas e integración cultural.

Por otro lado, se determinó que la ONG utiliza fotos de NNA y hace referencia a las necesidades de la población en propaganda que utiliza por internet para recaudar fondos, situación que podría violentar algunos derechos de las personas menores de edad, tales como el de la integridad física.

El control de los recursos financieros de la ONG CAA, está a cargo de la Junta Directiva, mientras que la distribución de estos se encuentra en manos de las personas que coordinan cada comité. Con respecto a dicho control y al seguimiento del uso de los recursos económicos, se determinó que, dentro del marco legal costarricense, no se cuenta con ningún lineamiento de fiscalización, por lo que estas entidades no deben rendir cuentas a ninguna instancia oficial en el país en relación con el uso de las donaciones y recursos financieros que reciben.

Por lo tanto, se considera pertinente que la ONG instaure mecanismos de control y fiscalización en torno a sus recursos financieros, a fin de que se garantice y evidencie la transparencia en su manejo. Este tipo de mecanismos permitirá a la ONG fortalecer su credibilidad y capacidad organizacional, lo cual redundaría en la sostenibilidad institucional.

Al respecto, De Souza (2001) menciona: "... tan importante como construir la sostenibilidad institucional es mantenerla a lo largo del tiempo. La ausencia de un compromiso fuerte con los actores del entorno, de un modelo de intervención contexto- céntrico y de un sistema de interpretación permanente de los factores críticos externos pueden representar, nada más y nada menos que la **insostenibilidad de la sostenibilidad institucional**" (p. 38).

Entonces, de acuerdo con lo anterior, la escasez de recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos, para satisfacer las necesidades y demandas de la población meta,



podrían significar un riesgo para la organización, dado que supone una insostenibilidad institucional.

### **6.2.3 Credibilidad institucional**

De acuerdo con los fundamentos del enfoque de gerencia social contexto céntrico, en el denominado Triángulo de la Sostenibilidad Institucional, el vértice correspondiente a la credibilidad institucional toma en cuenta elementos de reconocimiento y apoyo provenientes del entorno tales como: relaciones interorganizacionales, apoyo social, político y financiero. Por tanto:

Si una organización no genera sus propios recursos financieros, como es el caso de las organizaciones públicas y las privadas sin fines de lucro, será necesario que la organización tenga mucha credibilidad. Como producto del reconocimiento de la contribución legítima, pertinente e imprescindible de la organización, la credibilidad puede ser usada como instrumento de negociación para ser transformada en apoyo social, político, institucional y principalmente financiero. (p. 125)

Por lo anterior, la credibilidad institucional incorpora elementos de reconocimiento y apoyo del entorno, tales como: relaciones interorganizacionales y relaciones intraorganizacionales; organizaciones competidoras; apoyo social, político, institucional y financiero.

#### **a- Relaciones interorganizacionales y relaciones intraorganizacionales**

Para el enfoque contexto céntrico, la **Dimensión de Participación**, es concebida como:

La participación necesaria para la sostenibilidad institucional de las organizaciones es la practicada bajo el concepto de “participación como poder”: el poder de influenciar contenidos, políticas, planes, programas, proyectos, presupuestos, prioridades, decisiones, etc. Es bajo este concepto que los gerentes deben hacer un esfuerzo deliberado por para promover: 1) la construcción de equipos, 2) el trabajo en equipos como procesos de negociación. El equipo es el mecanismo institucional de aprendizaje, innovación, transformación y apropiación, generación de apropiación organizacional, etc. (p. 127)

A continuación, se describen algunos de estos elementos contextuales, pues ellos inciden en el funcionamiento de la ONG.

### 1- Relaciones intraorganizacionales

Se entiende por relaciones intraorganizaciones a aquellas: “que implican los vínculos diversos con distintos trabajadores, trayendo implicaciones en las formas de establecer relaciones entre estos, así como de estos hacia la organización” (Andrade, 2014, p.343) Dentro de las relaciones intraorganizacionales, para el caso de la CAA, se agregan los próximos relatos:

William expresa al respecto:

*“A nivel de Junta Directiva, hay reunión todos los meses, hay asamblea dos veces al año (para personas asociadas), y para los comités reuniones dos o tres veces al año”* (entrevista semiestructurada, 2018).

También, la informante 02 comenta:

*“Sí, porque ahí se toma la decisión, en la reunión, y después se hace una minuta y se envía por correo (al resto de miembros)”* (entrevista semiestructurada, 2018).

El principal mecanismo que utiliza la ONG para la toma de decisiones lo constituye la reunión, espacio en el cual se discuten los temas y se toman decisiones. Este mecanismo se implementa, tanto en el nivel estratégico, como en los niveles intermedios y operativos de la ONG. Los acuerdos que se toman en las reuniones son comunicados a las partes involucradas vía correo electrónico, lo cual contribuye en el fortalecimiento de las relaciones al interior de la organización. Esto resulta particularmente importante, porque muchos de los miembros integrantes de esta ONG residen en los Estados Unidos, por lo que la comunicación y la coordinación debe realizarse a través de medios digitales, propios de los integrantes de cada uno de los comités.

Lo anterior, podría representar un desfase entre lo establecido como “reglas del juego” y lo ejecutado en la realidad, de acuerdo con las demandas y necesidades que se presentan desde el contexto relevante, puesto que el servicio social se “tropicaliza” en una realidad que se modifica de acuerdo con la interacción de diferentes actores sociales que intervienen en la realidad.

Por tanto, si no existen relaciones intraorganizacionales sólidas entre todo el talento humano y donde el nivel operativo se encuentre funcionando de acuerdo con lo establecido de manera formal, desde lo que se conoce como “reglas del juego” -señaladas en el nivel estratégico

y viceversa-, es probable que exista un desfase entre lo que la organización dice que hace y lo que realiza verdaderamente. Además, esta situación, evidencia que existe una discrepancia en torno a todo el accionar de la ONG, invisibilizando ciertas áreas o servicios que se brindan; de ahí que muchas veces exista descontento entre el talento humano, falta de trabajo en equipo, incumplimiento de demandas establecidas por parte de la población meta, entre otros.

## **2- Relaciones interorganizacionales**

Se entiende como relaciones interorganizacionales a aquellas que permiten el “establecimiento de relaciones que procuran promover la competitividad de quienes las integran. (...) El establecimiento de estas redes tiene como principales propósitos modificar la reputación de la organización en el mercado, reducir costos y mejorar el desempeño” (Andrade, 2014, p.343)

Entre las relaciones interorganizacionales, se pueden mencionar estatales, de empresa privada, así como de ONG, las cuales se evidencian en los siguientes relatos de las informantes 02 y Mariposa, respectivamente:

*“CCC, FUNCAVIDA, Misiones Pura Vida, Árbol de Esperanza, la coordinación es como de tres veces al año, enero, febrero, julio y diciembre, también en instituciones como colegios, a lo largo del año por el seguimiento de los casos”* (entrevista semiestructurada, 2018).

*“FUNCAVIDA, Hogarcito, escuelas y colegios, EDUNAMICA, CCC en Bajo Tejares”* (entrevista semiestructurada, 2018).

La mayoría de las relaciones interorganizacionales que establece la CAA se desarrollan con otras ONG y con instituciones gubernamentales vinculadas con la educación. A pesar de que esta situación no se ve reflejada dentro del marco filosófico de esta entidad.

Además, estas relaciones interorganizacionales se centran en: la solicitud del préstamo de espacios físicos; la atención de situaciones individuales y familiares, relacionadas con necesidades psicológicas o sociales; y la organización y desarrollo de actividades dirigidas a la comunidad. Un claro ejemplo de la importancia de las relaciones interorganizacionales lo representa la tamaleada que realiza la CAA en el CCC, en el mes de diciembre en la comunidad de Bajo Tejares. (Entrevistas semiestructuradas, 2018)

La relevancia de esta actividad para ambas organizaciones radica en que por medio de esta, tienen contacto directo con la población meta y se demuestra la capacidad de relación interorganizacional existente, puesto que el CCC presta el espacio físico, mientras que la CAA brinda el recurso financiero y ambas incorporan a su talento humano para la actividad; proyectándose, de esta manera, hacia la comunidad de San Ramón y específicamente, hacia la comunidad de Bajo Tejares.

Las relaciones interorganizacionales son fundamentales para que la CAA pueda cumplir con sus proyectos, especialmente mediante la alianza con otras entidades, así como para lograr reconocimiento a nivel cantonal y comunitario y, de esta manera, poder atender las demandas y necesidades de la población meta. Lo anterior, porque la CAA ha demostrado que, si no fuera posible crear esas alianzas estratégicas, no podrían llevar a cabo su labor, puesto que, por medio de dichas alianzas, la organización puede acceder a espacios físicos, donaciones, reconocimiento de la población meta, entre otros y todo esto le permite desarrollar sus diferentes proyectos.

Entre las principales relaciones interorganizacionales que tiene la CAA a nivel nacional pueden mencionarse: empresas privadas, organizaciones no gubernamentales, instituciones del Estado y Municipalidad, como las principales. Para ello, es necesario ver la tabla que se plantea a continuación:

**Tabla 6. Relaciones interorganizacionales, a nivel nacional. Alianza Acción Comunitaria, 2018.**

Nombre de la entidad	Tipo de Entidad	Relación con CCC
Cámara de Comercio	Empresa privada	Donante
<i>Zapatería San Ramón</i>	Empresa privada	Donante
<i>Tienda Jonathan</i>	Empresa privada	Donante
MEP	Institución pública	Atención de referencias
Fuerza Pública	Institución pública	Atención de referencias
Municipalidad San Ramón	Autónoma	Capacitaciones
Casa de Justicia	Institución pública	Atención de referencias
Museo de San Ramón	Autónoma	Préstamo de espacio
COOPENAE	Autónoma	Préstamo de espacio

Pura Vida	ONG	Apadrinamientos
MUSADE	ONG	Atención de referencias
CCC	ONG	Apadrinamientos
UNBOUND	ONG	Apadrinamientos <sup>8</sup>
FUNCAVIDA	ONG	Donaciones de la CAA
Hogarcito San Ramón	ONG	Donaciones de la CAA
Árbol de Esperanza	ONG	Atención de referencias
EDUNÁMICA	ONG	Atención de referencias
Cuatro Patas de Puro Amor	ONG	Donaciones de la CAA

**Fuente.** Elaboración propia (2019), a partir de las entrevistas realizadas.

Mientras que las relaciones interorganizacionales a nivel internacional se encuentran establecidas en una actividad que se lleva a cabo en Texas llamada “BBQ”, las donaciones obtenidas mediante *Global Giving*, donantes por medio de la ‘Membresía de Afiliación’ y personas extranjeras que asisten a los clubes de conversación en español.

De esta manera, se evidencia que las relaciones interorganizacionales internacionales van destinadas al recurso financiero, el cual como se observó anteriormente, es limitado, repercutiendo tanto en la forma en cómo se atienden las necesidades de la población meta, como en el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad.

### 3- Organizaciones competidoras

Las organizaciones competidoras tratan “de fomentar la competencia leal y la resolución de conflictos por medio de arbitraje. Impulsa la cooperación y establecimiento de alianzas” (UNEP, 2006, p.75)

Mediante la presente investigación se pudo determinar que no existen entidades visualizadas como competencia, sino que, por lo contrario, se identifican solo organizaciones colaboradoras en los procesos de respuesta a las necesidades presentadas por la población meta.

Lo anterior constituye un elemento importante dentro del entramado relacional, que permite un abordaje más integral de las necesidades y demandas de la población menor de edad

---

<sup>8</sup> Apadrinamientos se refiere a cuando un donante nacional o internacional, de manera personal, se hace cargo del caso de una persona menor de edad, para apoyarla con fondos económicos, principalmente para la educación.

de la zona. Esto debido a que muchas de las funciones y servicios que brinda la CAA se basan en procesos de coordinación con instituciones públicas, empresas privada y otras ONG, por lo que se determinó que el trabajo en red constituye uno de los pilares en los que se sustentan los procesos de trabajo de dicha ONG.

Finalmente, se puede mencionar que es evidente que la credibilidad institucional de la CAA se centra, más que todo, en el apoyo financiero, pues este le ha permitido atraer donantes; y en el apoyo social, por la gran cantidad de recurso voluntario con el que cuenta para llevar a cabo sus funciones.

En torno al cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad, la organización CAA ha obtenido credibilidad institucional, pues ha contado con apoyo financiero y social para el desarrollo de los servicios contemplados dentro del Comité de Educación, específicamente en el Programa de Becas y en los clubes de conversación. Evidenciándose, de esta forma, que en lo que atañe al cumplimiento del interés superior de las personas menores de edad, el accionar de la CAA va dirigido a la educación como mecanismo de fortalecimiento de habilidades y competencias para que, en el futuro, los niños, niñas y adolescentes puedan enfrentarse a una vida laboral posicionada desde una visión economicistas y mercantilista.

Por lo tanto, la relación existente entre la credibilidad institucional y el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad se centra en dotar a los niños, niñas y adolescentes de características educativas, que los vuelvan atractivos y atractivas para el mercado, suponiendo así como finalidad, la absorción de estos y estas por parte del mercado laboral; difundiendo la creencia de que esto va a contribuir “a sacar” a esta población de los círculos de pobreza, pese a que esta es una condición estructural.

## Capítulo VII: Consideraciones finales

### 7.1 Conclusiones

Una vez culminado el proceso investigativo de las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria, se procede a establecer las principales conclusiones a las que se llegó, en relación con cada uno de los objetivos planteados.

#### **1. Caracterizar el contexto social y político, a nivel regional, nacional e internacional en que se desarrollan las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria en el tema de la niñez y la adolescencia**

En cuanto a la caracterización del contexto sociopolítico en que desarrollan las ONG en estudio en materia de niñez y adolescencia, a nivel internacional, podría decirse que existen una serie de declaraciones, pactos, convenciones, estatutos, protocolos y convenios, ratificados por Costa Rica, desde el año 1948 hasta la actualidad, con la finalidad de resguardar los derechos de las personas menores de edad.

Las prioridades de intervención en materia de niñez y adolescencia en el ámbito internacional, se centran en: la protección especial de las personas menores de edad, el interés superior de esta población y los deberes del Estado, la familia y la sociedad; con énfasis en temas como: cuidado, abastecimiento, alimentación, educación, condiciones de juzgamiento y encarcelamiento, protección especial ante crímenes de guerra y sustracción de personas menores de edad para fines de explotación sexual comercial, trata y pornografía, así como las condiciones laborales en las que esta población debe ser contratada.

Dentro de los principales enfoques, que se contemplan a nivel de políticas internacionales, se pueden mencionar: diversidad, género, supervivencia, equidad, no discriminación (sobre todo hacia la población originaria) y proceso especial de protección ante cualquier situación violatoria de derechos.

En materia de legislación nacional, la protección de los derechos de las personas menores de edad se evidencia mediante leyes, códigos, políticas y reglamentos. Se establece, además, el Código de la Niñez y la Adolescencia y la Política Nacional de Niñez y Adolescencia, como el principal lineamiento costarricense en esta materia.

Dentro de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia, se incorporan los cuatro niveles de acción de las políticas sociales: sociales básicas, bienestar social, protección especial y

políticas de garantías. Además, se establecen los principios de: interés superior de las personas menores de edad y los procesos especiales de protección ante situaciones violatorias de derechos.

En relación con el sustento sociopolítico de las ONG en Costa Rica como organizaciones de la sociedad civil que atienden manifestaciones de la cuestión social, a nivel internacional se concluye que existe muy poca regulación, pues únicamente se encontró una declaración, un pacto y un convenio, los cuales se centran básicamente en lo mismo: el derecho a la libre asociación de las personas.

A nivel nacional, la legislación se enfoca desde la Constitución Política en el libre derecho de asociación de las personas y, posterior a esto, se formulan regulaciones de las ONG y organizaciones sin fines de lucro bajo la figura jurídica de asociaciones o fundaciones.

Asimismo, muchas de las ONG que se instauran dentro del cantón de San Ramón, específicamente, en el distrito de San Juan, presentan un enfoque cristiano protestante y son de índole estadounidense, las cuales han tenido un fuerte auge en Costa Rica desde 1880 cuando se comenzó la creación del Ferrocarril al Atlántico.

De acuerdo con lo indicado, es claro que el cristianismo protestante se ha ido posicionando como un actor determinante en la respuesta a las necesidades presentadas por los sectores populares, aspecto que le va a ir generando legitimidad en su accionar. Esta situación se evidencia con el posicionamiento de este tipo de entidades en comunidades de atención prioritaria como es el caso de Bajo Tejares, en donde, por medio de la educación y la satisfacción de necesidades básicas, se pretende posicionar una visión de mundo y una orientación cristiana protestante hacia los niños, niñas y adolescentes.

## **2. Reconstruir los procesos de trabajo (gestión e intervención) de las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria en función del cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad de Bajo Tejares, San Juan, San Ramón**

Para la reconstrucción de los procesos de gestión de las ONG, en el estudio se contempló, de acuerdo con el Enfoque de gerencia social contexto céntrico, la sostenibilidad institucional, dividiéndose a su vez en los tres pilares que componen el Triángulo de la Sostenibilidad Institucional: a) proyecto institucional, b) capacidad institucional y c) credibilidad institucional.



En cuanto al proyecto institucional, se tomó en cuenta: razón de ser, población meta, estructura organizacional, recursos y productos.

En relación con la razón de ser, es decir, misión, visión, valores y objetivos de las ONG en estudio, se concluye que ninguna de las dos tiene información oficial de los objetivos y valores que rijan su accionar. Con respecto a la misión y visión, existe una confusión entre estas dos por parte del talento humano; existe una idea general al respecto, sin embargo, no hay uniformidad dentro de la misma, lo que representa una debilidad dentro de la razón de ser las organizaciones estudiadas.

La población meta que atienden ambas ONG la constituye cualquier persona de la comunidad de San Ramón, con especial énfasis en la población menor de edad, así como cualquier organización que pueda verse beneficiada con los diferentes programas que se ofrecen desde estas entidades. Para el caso del CCC, este se centra, principalmente, en la comunidad de Bajo Tejares, pues es la comunidad en donde se encuentra su infraestructura.

Además, muchos de los programas que se gestan dentro de estas organizaciones van orientados a las personas menores de edad y colateralmente a sus familias, como el Comité de Educación para el caso de la CAA y el área educativa del CCC.

Asimismo, se evidenció que, dentro del proyecto institucional, el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad no se encuentra estipulado de manera formal. No obstante, la realidad en el accionar es otra, por lo que se requiere que las “reglas del juego”, que corresponden al lado blando de la organización, puedan modificarse de acuerdo a lo que se presenta desde el entorno relevante.

Para ambas ONG, el nivel jerárquico superior lo constituye la Junta Directiva, mientras que el nivel operativo está conformado por el talento humano ejecutor de los servicios sociales que se brindan.

En torno al tipo de decisiones que se toman dentro de estos niveles jerárquicos, en relación con el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad, se concluye que, dentro del CCC, estas van dirigidas en temas disciplinares, de asistencia médica o a la satisfacción de necesidades básicas y cuando se trata de hechos violatorios de derechos, la denuncia se dirige al ente competente: Patronato Nacional de la Infancia (PANI) o bien, a la Fiscalía correspondiente.

Las decisiones que se toman dentro de la CAA van orientadas a la satisfacción de necesidades educativas, por lo que las personas menores de edad que requieren de apoyo extra para cubrir otro tipo de demandas, cuentan con posibilidades limitadas de que las mismas puedan ser atendidas por medio de esta entidad.

Con respecto a los mecanismos de comunicación utilizados dentro de las ONG, tanto a lo interno (entre el talento humano), entre los niveles jerárquicos (Junta Directiva y talento humano) como hacia el exterior (talento humano con la comunidad), existe un consenso, debido a que estos no se encuentran formalmente establecidos, sino que, se usan canales como el *WhatsApp*, correo electrónico, reuniones o conversaciones vía *Skype*, como las principales. Además, para el caso de la CAA existe un boletín mensual de actividades.

Para el caso del CCC, se concluye que, a nivel del marco legal y formal, no se encuentra establecido ningún reglamento o procedimiento relacionado con esta temática, sino, únicamente con respecto a las funciones relacionadas con los puestos de cada una de las áreas.

En cuanto a la ONG CAA, se concluye que ésta no tiene ningún reglamento o procedimiento para atender y cumplir con los derechos de las personas menores de edad, solamente dentro del Comité de Educación existe un reglamento para el otorgamiento de las becas educativas.

Se evidencia, de esta forma, que el derecho fundamental atendido por las ONG en estudio lo constituye la educación, así como la satisfacción de necesidades básicas para acceder a una calidad de vida. Reflejándose así, los niveles primero y segundo estipulados dentro de la Política de Niñez y Adolescencia costarricense.

En términos financieros, ambas organizaciones se sostienen con donaciones y con dinero proveniente de los Estados Unidos. Para el caso del CCC, estos ingresos se acrecientan con ventas de garaje y demás actividades que se puedan organizar para recaudar fondos, como ventas de comidas y campeonatos de fútbol. Por su parte, la CAA obtiene sus recursos financieros adicionales por medio de donaciones, mediante la plataforma *Global Giving*, así como de los clubes conversacionales de inglés y de español.

Ahora bien, para los procesos de trabajo (gestión e intervención), se concluye que ambas entidades abordan diferentes temas vinculados con los derechos de las personas menores de edad, tales como: educación y necesidades básicas, contempladas en el primer nivel de la

política; así como apoyo a las familias, lo cual corresponde al segundo nivel (Bienestar Social); y finalmente, con las coordinaciones institucionales, reflejando el tercer nivel de la política (protección especial).

Entre las necesidades y demandas que presentan las personas menores de edad, que no se encuentran cubiertas en su totalidad por medio de los servicios sociales que ofrecen estas ONG, se encuentran: apoyo psicológico, necesidades básicas, apoyo familiar y creación de redes comunales y familiares. Demandas que se encuentran aunadas a las limitaciones de recursos existentes.

Para el caso de ambas ONG, se determinó que existe un proyecto institucional, enmarcado desde la visión del entorno relevante estadounidense y no desde la visión del entorno relevante de la comunidad de Bajo Tejares, San Ramón, por lo que mucho del accionar de estas entidades no se encuentra estipulado dentro de las “reglas del juego” formales, sino que estas se han “tropicalizado” a las necesidades y demandas establecidas por la población meta.

En cuanto a la capacidad institucional, se concluye que ambas ONG posee limitaciones en torno a los recursos tecnológicos y materiales, mientras que los recursos financieros y humanos los obtienen mediante la credibilidad institucional que proyectan y el apoyo social y financiero con el que cuentan, mediante donaciones y trabajo voluntario.

En función del vértice superior “credibilidad institucional”, se concluye lo siguiente: en cuanto al apoyo social, las relaciones con otras organizaciones a nivel de la zona de San Ramón, es sólida para ambas entidades. También, en relación con el apoyo político, se pudo denotar que de parte del Estado costarricense no se cuenta con ningún tipo de soporte, únicamente mediante las instituciones con las cuáles se puedan crear alianzas, de las cuales, muchas son de índole privado u organizaciones no gubernamentales. El apoyo financiero para ambas entidades es reducido y, básicamente, proviene de capital extranjero, específicamente de los Estados Unidos.

No se pudo determinar que, dentro de las organizaciones en estudio, existan entidades visualizadas como competencia, sino que, por lo contrario, entre sí se considera como un apoyo para darle respuesta a las necesidades presentadas por la comunidad. Esto constituye un elemento importante dentro del entramado relacional, lo cual permite un abordaje más integral a las necesidades y demandas de la población menor de edad de la zona.

Es así como se evidencia que ambas ONG presentan condiciones de vulnerabilidad institucional, sobre todo en cuanto a las “reglas de juego” establecidas y a la capacidad institucional de las entidades para responder a las demandas de la población meta, lo que supone que pondrían en entredicho la sostenibilidad institucional, por lo que se requiere una excelente lectura del contexto relevante para poder establecer un proyecto institucional adecuado con lo que realmente realizan estas ONG. De esa manera, se tendría concordancia entre lo que las ONG dicen que hacen y las funciones que verdaderamente realizan en pro del cumplimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

Todo lo descrito con anterioridad evidencia que no existe una lectura y comprensión del contexto relevante, por lo que las condiciones de vulnerabilidad son amplias. Ante esto, se requiere que estas ONG realicen un cambio en las “reglas del juego”, que les permita reconstruir y transformar su proyecto institucional, revalorando la realidad cambiante y los sujetos que la conforman, lo que implicaría hacer uso de la innovación institucional.

### **3. Determinar los vínculos existentes entre el contexto, los procesos de gestión las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria y el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad de Bajo Tejares, San Juan, San Ramón**

Se concluye que las ONG en estudio juegan un papel fundamental dentro del primer y segundo nivel de las políticas de bienestar social, atendiendo manifestaciones de la cuestión social en torno a la población PME.

Además, a pesar de que los puestos de trabajo se relacionan de alguna u otra forma con el cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia orientados a la educación y a la satisfacción de necesidades básicas, estos no se encuentran establecidos de manera formal y explícita, puesto que el marco jurídico no lo tiene estipulado. Por lo tanto, se concluye que dentro de ambas organizaciones se abordan derechos fundamentales de las personas menores de edad. Sin embargo, estos no se encuentran visibilizados dentro los puestos de trabajo, ni dentro del marco filosófico de las mismas.

Para el caso del CCC, los enfoques que prevalecen son los correspondientes a derechos y el enfoque de desarrollo integral. Aspectos para tomar en consideración a la hora de establecer

programas y servicios. Mientras que, dentro de la CAA, los enfoques que predominan son: el de derechos, el de desarrollo integral y el de interculturalidad.

Finalmente, se concluye que el vínculo de ambas ONG en estudio con la PNNA y con los derechos de las personas menores de edad se centra en su accionar, el cual va dirigido al primer y segundo nivel de política establecido dentro de la PNNA, dado que, los niveles tres y cuatro le corresponde únicamente al Estado costarricense llevarlos a cabo. Situación que es fundamental que se evidencie dentro del proyecto institucional de estas organizaciones.

Por otro lado, ambas ONG cubren espacios que ha dejado el Estado Neoliberal costarricense, sobre todo en cuanto a lo concerniente a la satisfacción de necesidades básicas. De allí la importancia de la existencia de estas entidades, enmarcadas dentro de un contexto que las ha exigido y legitimado.

En torno a los derechos de las personas menores de edad, es evidente que no hay una exigibilidad y restitución de estos, lo único que se evidencia es un cumplimiento de estos derechos en torno a la educación y a la satisfacción de necesidades básicas como mecanismo de adoctrinamiento religioso protestante.

#### **4. Balance general de las consideraciones finales**

Es evidente que desde estas ONG se trabaja con población menor de edad, pues al parecer es el grupo etario más fácil de “domesticar” a la hora de interponer creencias religiosas como forma de apaciguar las necesidades y demandas de la sociedad civil e interponer cánones ideológicos como mecanismos de aceptación de condiciones de empobrecimiento y desigualdad. Lo que explicaría la ubicación de estas ONG dentro una comunidad con las características que posee la zona de Bajo Tejares.

El énfasis cristiano se ve como una forma de adoctrinamiento de la población, en donde se manipula por medio de la dotación de recursos, para que las personas donen su trabajo voluntario como forma de seguir perpetuando la explotación capitalista de mano de obra.

Podría decirse que la intención de estas organizaciones provenientes desde los Estados Unidos es clara, con una excelente lectura del contexto latinoamericano y sobre zonas excluidas social y económicamente para perpetuar condiciones de desigualdad.

Existe un juego político- ideológico desde el Estado Capitalista, para constituir a estas entidades como formas de atender manifestaciones de la cuestión social, desde una política sin Estado que respalde su accionar, esto se evidencia en la dotación de servicios sociales desde estas organizaciones. Por este motivo, muchas de estas son consideradas como parte del tercer sector.

Dentro de estas ONG, al no contar con un procedimiento claro en torno al que hacer profesional, muchas veces el Trabajo Social se desprofesionaliza y se ve soslayado por el proyecto institucional que estas entidades posicionan como marco legal de accionar.

En síntesis, aunque se proponga un cambio dentro de las vertientes de la sostenibilidad institucional para garantizarla como fin último de la gerencia social, si los intereses del nivel jerárquico superior se dirigen a otros elementos, está claro que estas modificaciones no se llevarán a cabo, lo que no necesariamente se traduce en pérdida de las “reglas de juego” a nivel ideológico y a nivel del adoctrinamiento de la población meta que recibe los servicios de estas entidades.

## **7.2 Recomendaciones**

### **Generales para ambas ONG**

- Desarrollar un proceso de análisis, discusión, esclarecimiento y actualización de la misión, la visión, los valores y objetivos de ambas ONG, con base en la lectura y comprensión del entorno relevante de estas, con la participación activa del talento humano de todos los niveles organizacionales. Ello permitiría elaborar los respectivos marcos filosóficos actualizados, y acordes con los servicios que se compromete a brindar cada ONG.
- Cada ONG debe elaborar un Reglamento Interno, el cual incorpore además del marco filosófico, el fundamento político-jurídico, la estructura organizativa con la respectiva identificación de las instancias organizativas por niveles y sus funciones, así como los mecanismos de comunicación y coordinación. Además, se deben establecer los procesos de trabajo a desarrollar por cada área, en función de sus objetivos y funciones y de la población meta a la cual se dirigen los servicios. Esto significa que se deben redefinir las “reglas del juego” en relación con el proyecto institucional de cada ONG.

**Al Posgrado en Trabajo Social**

- Seguir propiciando maestrías en las diferentes sedes de la Universidad de Costa Rica para romper con la relación centro- periferia existente.
- Cuando se abren promociones en las sedes es necesario un acompañamiento durante todo el proceso.
- Facilitar procesos y cursos para que el estudiantado pueda culminar con éxito su posgrado.

**A otras investigaciones en gerencia social**

- Utilizar el enfoque contexto céntrico para visualizar las condiciones de sostenibilidad y vulnerabilidad institucional.
- Realizar un estudio comparativo entre entidades con características similares, puesto que esto dotaría de riqueza la investigación.
- Sería interesante estudiar otras ONG de índole neopentecostal o pentecostal, para verificar diferencias y similitudes con la presente investigación.

## VIII: Bibliografía

### 8-1 Fuentes Primarias

Castro, K. (2018). Entrevista Semiestructurada. Realizada el 02 de mayo del 2018. Teóloga de la Escuela Ecueménica de Ciencias de la Religión, Universidad Nacional de Costa Rica.

Monge, A. (2018). Entrevista Semiestructurada. Realizada el 03 de abril del 2018. Docente de la Carrera de Trabajo Social, curso Teoría del Estado y Políticas Públicas. Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente.

Rojas, F. (2017). Entrevista Semiestructurada. Realizada el 10 de agosto del 2017. Encargada de Becas CAA.

### 8.2 Fuentes secundarias

Andrade, V. (2014). *Cambios en las relaciones del trabajo: paradojas y consecuencias en el actual mundo del trabajo*. Universidad Santo Tomás: Bogotá, Colombia.

Araya, K. (2010). *El Programa ideas Productivas Del IMAS: Un Análisis de los Procesos De Trabajo Desde Una Perspectiva Histórico -- Crítica* (Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Trabajo Social para optar al grado y título de Maestría Profesional en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social). Universidad de Costa Rica, Sede Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

Arias, Á. (1993). *Las organizaciones no gubernamentales en Costa Rica: análisis y diseño organizacional* (Tesis sometida a la consideración del Programa de Estudios de Posgrado en Administración Pública para optar al grado de Maestría). Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitario, Rodrigo Facio, Costa Rica.

Barrantes, R. (2016). *Investigación: un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. San José, Costa Rica: EUNED.

Blanco, A. (2007). *Intervención psicosocial*. Madrid, España: Pearson educación SA.



- Bobadilla, P. (2000). Las ONGs y el Estado en torno a las políticas sociales. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, (VI)3, pp. 437-461.
- Boza-Oviedo, E. y Monge-Sánchez, L. (2008). *Análisis del vínculo entre el Estado y las ONG de asistencia social en su relación con las transformaciones históricas del capitalismo en Costa Rica: 1978-2008* (Tesis para optar por el grado de licenciatura en Trabajo Social). Universidad de Costa Rica. Recuperado de: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/tfglic/tfg-1-2008-14.pdf>
- CAA. (2017). *Reglamento interno*. Material documental de la organización.
- Calderón, A. (2015). *Pentecostalismo, mujeres y vida cotidiana: Análisis de la vida cotidiana en las mujeres que se han convertido al pentecostalismo* (Tesis para optar por el título de Licenciatura en Sociología). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Calvo, M., Chinchilla, M., Coto, G. y Pacheco, E. (1993). *Las organizaciones no gubernamentales y su participación en la gestión de la política social costarricense* (Seminario de Graduación presentado para optar al título de Licenciatura en Trabajo Social). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- CCC. (2008). *Programa educativo*. Material documental de la organización.
- CCC. (2014). *Política 201*. Material documental de la organización.
- CCC. (2014). *Política 101*. Material documental de la organización.
- CCC. (2015). *Política 102*. Material documental de la organización.
- CCC. (2018). *Estructura Organizativa*. Material documental de la organización.
- Cecchini, S. (2011). *Protección social inclusiva en América Latina: Una mirada integral, un enfoque de derechos*. Santiago, Chile: CEPAL.
- Centro Comunidad Cristiana. (2017). *Diagnóstico comunitario*. Archivo institucional.

- Chavarría, D. y Vargas, A. (2007). *Derechos de la niñez y la adolescencia, a la luz de los tratados internacionales y la aplicación de los convenios sobre adopción y sustracción internacional de menores, en el nuevo Juzgado de Niñez y Adolescencia* (Tesis presentada para obtener el título de Licenciatura en Derecho). Universidad de Costa Rica, Sede Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill. Quinta Edición. Recuperado de: [http://loginbp.untrefvirtual.edu.ar/archivos/repositorio//0/34/html/archivos/doc/Chiavenato\\_Introd-a-la-teoria\\_cap-12.pdf](http://loginbp.untrefvirtual.edu.ar/archivos/repositorio//0/34/html/archivos/doc/Chiavenato_Introd-a-la-teoria_cap-12.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. 2da edición. Cap. 3. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Cisterna, F. (2005). *Categorización y triangulación como proceso de validación del conocimiento en investigación cualitativa*. Theoría, Vol. 14. Redalyc. Universidad de Bío Bío, Chillán, Chile.
- Código de la Niñez y la adolescencia. No. 7739.
- Congreso Constitucional de la República de Costa Rica. (1939). *Ley de Asociaciones 218*. Casa Presidencial, San José.
- Constitución Política de Costa Rica. (1949). Recuperado de: <http://www.constitution.org/cons/costaric.htm>
- Dawson, S. et al. (1997). *Manual para el uso de grupos focales: métodos de investigación social en enfermedades tropicales*. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial Fintec.
- De Paula Faleiros, V. (2000). *La Política Social Hoy*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/253941650/Las-Funciones-de-la-Politica-Social-en-el-Capitalismo-de-Vicente-de-Paula-Faleiros>.

- De Souza Silva, José (1998) *Hacia la construcción y apropiación colectiva del enfoque de la gestión social para organizaciones públicas y sin fines de lucro en el Siglo XXI*. Quito, Ecuador. Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica.
- Departamento de Asuntos Internacionales, Washington DC. (2012). *Compilación sobre legislaciones en materia de participación de la sociedad civil en las Américas*. Estados Unidos, Washington DC: Organización de Estados Americanos.
- Dirección Regional Rectoría de la Salud Central Occidente. (2014). *Análisis de la Situación Integral de Salud, San Ramón*. Área Rectora de Salud de San Ramón
- Esquivel, Freddy. (2003). *Génesis- Reproducción del Trabajo Social en Costa Rica* (Tesis sometida a la consideración del Programa de Estudios de Posgrado en Trabajo Social para optar por el grado de Magíster Scientae en Trabajo Social). Universidad de Costa Rica, Ciudad Universidad Rodrigo Facio, Costa Rica.
- Estado de los derechos de la niñez y la adolescencia. (2015). *VIII Informe de los Derechos de la niñez y la adolescencia, Costa Rica*. San José, Costa Rica: UNICEF.
- Fernández, J. (1997). *Evaluación de programas de acogimiento residencial*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/233869560\\_EVALUACION\\_DE\\_PROGRAMAS\\_DE\\_ACOGIMIENTO\\_RESIDENCIAL\\_EVALUACIONON\\_OF\\_RESIDENTIAL\\_CARE\\_PROGRAMS](https://www.researchgate.net/publication/233869560_EVALUACION_DE_PROGRAMAS_DE_ACOGIMIENTO_RESIDENCIAL_EVALUACIONON_OF_RESIDENTIAL_CARE_PROGRAMS)
- González, G. (2012). Políticas Públicas y Derechos Humanos. *Revista de Ciencias Sociales*, III(97), pp 105-125.
- Guzmán, M., Morera, M, y Rojas, N. *Actuación profesional del Trabajo Social con jóvenes madres desde los enfoques feminista y de juventudes: el caso del Programa Residencial Casa Luz, durante el período 2015-2016* (Seminario de Graduación, presentado para obtener el grado de licenciatura en Trabajo Social). Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Carlos Monge Alfaro, Costa Rica.
- Hidalgo, M. y Largaespada, S. (2009). *La respuesta de las organizaciones no gubernamentales a los derechos y necesidades de la niñez y adolescencia en condiciones de exclusión social*

(Trabajo Final de Graduación, presentado para obtener el grado de licenciatura en Trabajo Social). Universidad de Costa Rica, Sede Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

Holland, C. (2011). *El Movimiento Protestante en Costa Rica*. Heredia, Costa Rica: EUNA.

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2017). *Censo. 2011. Indicadores demográficos y sociales según provincia, cantón y distrito*. Recuperado de:  
<http://www.inec.go.cr/poblacion>

Kaplan, M. (1978). Déficit de la izquierda y radicalización cristiana en América Latina. *Revista Nueva Sociedad*, No. 36, Vol. 1, pp. 5-13.

Kliksberg, B. (1997). Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones claves. *Revista del Clad*. Vol. 15, pp. 16-46.

Macroinstituciones en América Latina. (s.a.). *Los olvidados, niños y niñas en "hogares"*. UNICEF.

Marín, C. (2004). *Fortalecimiento de los procesos de gestión del Programa Interdisciplinario de Estudios y Acción Social sobre los Derechos de la Niñez y la Adolescencia (PRIDENA): una propuesta desde la Gerencia Social* (Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Trabajo Social para optar al grado y título de Maestría Profesional en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social). Universidad de Costa Rica, Sede Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

Marín, C. (2016). Presentación en Power Point, Curso de Gerencia Social I. Maestría Profesional en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social. Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente.

Martín, E. (2011). *Apoyo social percibido en niños y adolescentes en acogimiento residencial*. Universidad de La Laguna, España.

- Mata, L. (2004). *Propuesta de gestión integral para Clínica de Diabetes del Hospital Nacional de Niños* (Informe Final de Residencia Práctica Sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Trabajo Social para optar por el grado de Maestría en Trabajo Social, con énfasis en Gerencia Social). Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.
- Meoño, R. (2012). *Educación Superior Pública en Costa Rica* (Tesis presentada para obtener el grado de Doctora en Servicios Social). Universidad de Estado de Río de Janeiro, Brasil.
- Ministerio de Justicia y Gracia. (1998). *Reglamento a la Ley de Asociaciones 218*. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Salud. (2016). *Diagnóstico Cantonal de San Ramón*. Área Rectora de Salud, Región de Occidente.
- Molina, L. (2012). *Hacia una intervención profesional crítica en Trabajo Social*. Buenos Aires, Argentina: Espacio Editorial.
- Molina, L. (s.a.). *La gestión de la política social en el debate del Trabajo Social crítico*. Universidad de Costa Rica. Recuperado de: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000270.pdf>
- Molina, L. y Morera N. (2001). Las organizaciones productoras de servicios sociales desde la perspectiva de los sistemas complejos. *Revista Análisis, II(I)*, pp 1-14.
- Montaño, C. (2005). *Tercer sector y Cuestión Social*. Brasil: Cortez Editora.
- Morales, Mariliana. (2005). *Fortalecimiento del Trabajo en red como estrategia de gestión de la fundación RAHAB para la atención de la explotación sexual comercial en personas menores y de la prostitución en adultas* (Informe final de Residencia Práctica para optar por el título de Magistra en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social). Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

Morera, N. (2001). *La Gerencia de organizaciones productoras de servicios sociales*. San José, Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Morera, N. (2016). *Texto de licencia sabática*. Inédito. Universidad de Costa Rica.

Netto, J. (1992). *Capitalismo Monopolista y Servicio Social*. San Pablo, Brasil: Editorial Cortés.

O'Donnell, G. (1975). *Reflexiones sobre las tendencias generales de cambio del Estado burocrático-autoritario*. CEDES/ G.E. CLACSO, n°1, Buenos Aires, Argentina.

Oszlak, O y O'Donnell, G. (1981). *Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación*. Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES), Buenos Aires.

Oszlak, O. (2006). Burocracia estatal: política y políticas públicas. *Revista de reflexión y análisis político*, XI, pp 1-30.

Alianza Acción Comunitaria. *Página Web*. Recuperado de: <http://www.actionalliancecr.com/about.html>

Parra, C. (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica*. Recuperado de: <https://www.google.com/search?q=La+estructura+organizacional+y+el+dise%C3%B1o+organizacional%2C+una+revisi%C3%B3n+bibliogr%C3%A1fica&oq=La+estructura+organizacional+y+el+dise%C3%B1o+organizacional%2C+una+revisi%C3%B3n+bibliogr%C3%A1fica&aqs=chrome..69i57j0.1349j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Petras, J. (s.a.). *Guerra y nuevo imperialismo*. Recuperado de: <http://malaga.cnt.es/IMG/pdf/petras.pdf>

Picado, X. (1984). El control en el sector público. *Revista Centroamericana de Administración Pública*. No. 64, pp. 43-79.

Política Nacional para la niñez y la adolescencia- Costa Rica. 2009- 2021. Recuperado de: [https://www.unicef.org/costarica/docs/cr\\_pub\\_Politica\\_NNA\\_CR.pdf](https://www.unicef.org/costarica/docs/cr_pub_Politica_NNA_CR.pdf)

- Quesada Monge, A. (2008). El tercer sector, la “economía social” y Trabajo Social en Costa Rica. *Revista de Ciencias Sociales*. No. 119, pp. 83-195.
- Quintero, M. (1998). Evangélicos y Comunicación en América Latina: una aproximación. Ponencia presentada en el *Seminario sobre “Iglesia y Comunicación”*, Quito, Ecuador.
- Ramírez, A. y Zumbado, C. (2011). *Derechos de los niños: la regulación internacional y su injerencia en el derecho interno en el período 1999- 2010* (Tesis presentada para obtener el título de Licenciatura en Derecho). Universidad de Costa Rica, Sede Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.
- Ramírez, J. (2015). *Los procesos gerenciales en Trabajo Social desde el Patronato Nacional de la Infancia (PANI) y el Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA): un análisis de las dimensiones institucionales y organizacionales en las acciones orientadas a las personas menores de edad en adicción y situación de calle* (Tesis sometida a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Trabajo Social para optar a grado y título de Maestría Académica en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social). Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.
- Richard, P. (1978). América Latina: El rol político e histórico de la Iglesia. *Revista Nueva Sociedad*. No. 36, pp. 31-60.
- Rodríguez, Gill. et al. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada, España: Ediciones Aljibe.
- Rodríguez, Walter. (2007). *Formulación de un programa de formación organizacional para el mejoramiento de la interacción social, orientado a mandos medios de una Organización No Gubernamental* (Tesis para obtener el grado de licenciatura en Psicología). Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.
- Ruiz, José Ignacio. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto, Bilbao. Recuperado de:

[http://www.webquestcreator2.com/majwq/public/files/files\\_user/41661/05.%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa.pdf](http://www.webquestcreator2.com/majwq/public/files/files_user/41661/05.%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa.pdf)

Salazar, R. (2007). Antecedente nacional e internacional sobre la percepción y los derechos las niñas, los niños, los y las adolescentes. *Revista EDUCARE*, (XII). Vol. 12. pp. 59-70.

Schneider, C. y Zwetsch, R. (2011). *Teología Práctica en el Contexto de América Latina*. Quito, Ecuador: CLAI.

Sepúlveda, M. (2014). *De la retórica a la práctica: el enfoque de derechos en la protección social en América Latina*. Santiago, Chile: CEPAL.

Serrano, E. (1999). *Las ONG como actores de las relaciones internacionales* (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.

Servicio Nacional de Aprendizaje. (2004). *Diagnóstico organizacional: generalidades y herramientas*. Recuperado de: [https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/733451\\_1\\_VIRTUAL/Contenido/Documentos/Fase\\_3/Actividad\\_de\\_aprendizaje\\_11/Material\\_formacion/Diagn%C3%B3stico%20organizacional%20generalidades%20y%20herramientas.pdf](https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/733451_1_VIRTUAL/Contenido/Documentos/Fase_3/Actividad_de_aprendizaje_11/Material_formacion/Diagn%C3%B3stico%20organizacional%20generalidades%20y%20herramientas.pdf)

UNEP, Stakeholder Research Associates, Accountability (2006). *El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. UNEP, Stakeholder Research Associates, Accountability

UNICEF. (1999). *Justicia y derechos del niño*. Oficina de Área para Chile, Argentina y Uruguay, Chile.

UNICEF. (2013). *La situación de los niños, niñas y adolescentes en las instituciones de protección y cuidado en América Latina y el Caribe*. Protección a la infancia. Recuperado de: [www.unicef.com](http://www.unicef.com)

Urrutia, S. (2004). *Modelo de gestión para la prestación de Servicios integrales de salud a las personas menores de edad con Ataxia-Telangiectasia* (Informe final de Residencia



Práctica para optar por el título de Magistra en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social). Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

Vargas, L. y Vega, O. (2005). *Organizaciones no gubernamentales en Costa Rica: un andamiaje alternativo para la atención y protección de las personas menores de edad* (Tesis presentada para optar por el grado de licenciatura en Ciencias políticas con énfasis en gobierno y políticas públicas). Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de Investigación cualitativa*. Barcelona, España: Editorial GEDISA.

Vasilachis de Gialdino, I. (2007). *El aporte de la epistemología del sujeto conocido al estudio cualitativo de las situaciones de pobreza, de la identidad y de las representaciones sociales*. Recuperado de: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/rt/printerFriendly/290/637>

Viales-Hurtado, R. (2008) Construcción, trayectoria y límites del régimen liberal de bienestar en Costa Rica. 1870-1940. 9° Congreso Centroamericano de Historia. Universidad de Costa Rica. Recuperado de: <http://historia.fcs.ucr.ac.cr/articulos/2008/especial2008/articulos/05-Economia/60.pdf>

## Anexos

### Anexo 1

#### Investigaciones consultadas, no incluidas dentro del Estado del Arte.

Autor, año	Título
<b>Amalio Blanco. (2007).</b>	Intervención psicosocial.
<b>Boza- Oviedo, E. y Monge-Sánchez, L. (2008).</b>	Análisis del vínculo entre el Estado y las ONG de asistencia social en su relación con las transformaciones históricas del capitalismo en Costa Rica: 1978-2008.
<b>Eduardo Martín (2011).</b>	Apoyo social percibido en niños y adolescentes en acogimientos residencial.
<b>Guendel González. (2002).</b>	Políticas Públicas y Derechos Humanos.
<b>Jorge Fernández. (1997).</b>	Evaluación de programas de acogimiento residencial.
<b>Macroinstituciones en América Latina y el Caribe. (s.a.)</b>	Los olvidados, niños y niñas en “hogares”.
<b>Magdalena Sepúlveda. (2014).</b>	De la retórica a la práctica: el enfoque de derechos en la protección social en América Latina.
<b>Rodolfo Salazar. (2007).</b>	Antecedente nacional e internacional sobre la percepción y los derechos las niñas, los niños, los y las adolescentes.
<b>Simone Cecchini. (2011).</b>	Protección social inclusiva en América Latina: Una mirada integral, un enfoque de derechos.
<b>UNICEF. (1999).</b>	Justicia y Derechos del Niño.
<b>UNICEF. (2013).</b>	La situación de los niños, niñas y adolescentes en las instituciones de protección y cuidado en América Latina y el Caribe.

Fuente. Elaboración propia. (2017).

**Anexo 2. Matriz del Estado del Arte. Documentos Consultados.**

Autor/ Título/ Año	Tipo de fuente/ área	Objetivo general	Fundamento teórico	Estrategia metodológica	Hallazgos de la investigación	Reflexión síntesis
<p><b>Keneth Araya Andrade (2010). El Programa ideas Productivas Del IMAS: Un Análisis de los Procesos De Trabajo Desde Una Perspectiva Histórico - Crítica.</b></p>	<p>Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Trabajo Social para optar al grado y título de Maestría Profesional en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social</p>	<p>Analizar, desde una perspectiva crítica, el proceso de trabajo gerencial y operativo del programa Ideas productivas del CEDES de Alajuela, con el propósito de plantear recomendaciones para su fortalecimiento.</p>	<p>Procesos de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materia prima.</li> <li>• Instrumentos y medios de trabajo.</li> <li>• Trabajo.</li> <li>• Producto.</li> </ul>	<p>Perspectiva teórico- crítica. Enfoque mixto de investigación.</p>	<p>Cotidianamente quienes laboran en la Institución se someten a contradicciones que se tejen en la misma dinámica sociopolítica y económica del contexto neoliberal latinoamericano. Como parte de la función política del IMAS, aún está pendiente el aporte de esta entidad a la construcción de una política de empleo que incluya las particularidades de la población que trabaja por cuenta propia, actividad que</p>	<p>Dentro de las diversas dimensiones de la gerencia social, utiliza la perspectiva teórico- crítica para analizar los procesos de trabajo, dimensión que parece importante abordar dentro de los procesos de gestión de las ONG.</p>

					<p>realizan como única opción para generar los ingresos que les permitan satisfacer sus necesidades materiales.</p> <p>Las mujeres microempresarias consideradas en el análisis, en quienes se expresan los procesos de exclusión generados por el sistema, acudieron a la actividad microempresarial, por la necesidad de idear un mecanismo que les permitiera la satisfacción de sus requerimientos, por cuanto no tienen una mejor alternativa de trabajo.</p>	
--	--	--	--	--	--	--

<p><b>Carmen Marín González (2004). Fortalecimiento de los procesos de gestión del Programa Interdisciplinario de Estudios y Acción Social sobre los Derechos de la Niñez y la Adolescencia (PRIDENA): una propuesta desde la Gerencia Social.</b></p>	<p>Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Trabajo Social para optar al grado y título de Maestría Profesional en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social</p>	<p>Analizar las respuestas de las Organizaciones No Gubernamentales que trabajan con niñez y adolescencia en condición de exclusión social, a derechos y necesidades de dicha población, con el fin de comprender su incidencia en la política pública, su representatividad y el aporte del Trabajo en este espacio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque de derechos, niñez y adolescencia.</li> <li>• Sostenibilidad institucional.</li> <li>• Triángulo de la Sostenibilidad.</li> <li>• Vulnerabilidad Institucional.</li> <li>• Cadena de hipótesis.</li> <li>• Dimensión gestión.</li> </ul>	<p>Paradigma de la complejidad. Perspectiva constructivista. Investigación cualitativa.</p>	<p>La propuesta gerencia para el PRIDENA, plantea la construcción y apropiación colectiva de dos procesos y colectivos y simultáneos (Modelo de Gestión y Triángulo de la Sostenibilidad), el cual se observa como una alternativa viable y pertinente, donde el programa pueda identificar, organizar y movilizar sus recursos y talentos humanos en un proceso.</p>	<p>Este trabajo final de graduación recopila lo referente al enfoque de derechos de la niñez y la adolescencia, población meta de las ONG que se desean aborar en este estudio.</p>
<p><b>María Isabel Hidalgo Vargas y Sofía Largaespada Carvajal (2009). La respuesta de las organizaciones</b></p>	<p>Trabajo Final de Graduación, presentado para obtener el grado de</p>	<p>Analizar las respuestas de las Organizaciones No Gubernamentales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformaciones del Estado en Costa Rica.</li> <li>• Contra reforma del Estado en Costa Rica.</li> </ul>	<p>Investigación Cualitativa. Investigación documental. Entrevistas.</p>	<p>Las implicaciones y consecuencias del contexto han afectado a todas las esferas de</p>	<p>Esta investigación es importante, debido a que trabaja con una ONG orientada</p>

<p><b>no gubernamentales a los derechos y necesidades de la niñez y adolescencia en condiciones de exclusión social.</b></p>	<p>licenciatura en Trabajo Social</p>	<p>es que trabajan con niñez y adolescencia en condición de exclusión social, a derechos y necesidades de dicha población, con el fin de comprender su incidencia en la política pública, su representatividad y el aporte del Trabajo en este espacio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política pública y política social.</li> <li>• Enfoque de derechos en la política pública y social.</li> <li>• Incidencia de las ONG en la política pública.</li> <li>• Las ONG como parte del llamado tercer sector.</li> </ul>		<p>vida económica, social y política. Debilitamiento de las instituciones estatales que ha hecho el surgimiento de las ONG con mayor auge. El no cumplimiento del Estado y su delegación de funciones focalizadas a las ONG se convierte en el primer irrespeto de los derechos de las personas menores de edad.</p>	<p>al cumplimiento de los derechos de la persona menor de edad, en condiciones de exclusión social, aspectos que podrían ser fundamental para delimitar población y espacio para el presente estudio. Así mismo, concibe a las ONG como tercer sector.</p>
<p><b>Marjorie Guzmán Jiménez Luz Morera Alpízar Nauren Rojas Rodríguez (2016). Actuación profesional del Trabajo Social con jóvenes madres</b></p>	<p>Seminario de Graduación, presentado para obtener el grado de licenciatura en Trabajo Social.</p>	<p>Analizar la actuación profesional que lleva a cabo la trabajadora social con las jóvenes madres del programa residencial Casa Luz,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuación profesional del Trabajo Social.</li> <li>• Dimensiones de actuación profesional del Trabajo Social.</li> <li>• Competencias laborales para el ejercicio profesional</li> </ul>	<p>Investigación feminista y cualitativa.</p>	<p>La profesional entrevistada presenta debilidades teóricas en torno a las dimensiones socioeducativa, asistencial y terapéutica,</p>	<p>El estudio se realiza en una ONG de índole cristiana, aspecto que parece similar a las ONG que se desean tomar en cuenta dentro</p>

<p><b>desde los enfoques feminista y de juventudes: el caso del Programa Residencial Casa Luz, durante el período 2015-2016.</b></p>		<p>desde los enfoques feminista y de juventudes</p>	<p>con jóvenes madres.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes deseables en la profesional en Trabajo Social en Casa Luz.</li> </ul> <p>Habilidades a desarrollar o que debe poseer la profesional en Trabajo Social en el Programa Residencial Casa Luz.</p>		<p>debido a que no desarrolla procesos de trabajo apegados a los lineamientos teóricos y metodológicos que orientan la actuación profesional de Trabajo Social. Debilitando la prestación de servicios que se le brinda a las mujeres madres. Se pudo determinar que existe un esfuerzo por adoctrinar a las usuarias a través de la imposición de los valores morales y religiosos. En ese sentido, dichos preceptos son utilizados para amoldar el comportamiento</p>	<p>de este estudio,</p>
--	--	---	--	--	---	-------------------------

					de las jóvenes, según las exigencias de una sociedad adultocéntrica y patriarcal, que les asigna roles en función de su edad y su sexo, los cuales no deben ser reproducidos en el accionar de Trabajo Social.	
<b>Ana Cristina Quesada Monge (2008). El tercer sector, la “economía social” y Trabajo Social en Costa Rica.</b>	Artículo en Revista de Ciencias Sociales	Brindar un panorama de los orígenes, las características y manifestaciones del tercer sector y la Economía Social en Costa Rica, así como el tipo de involucramiento que tienen diversos profesionales en Trabajo Social con las organizaciones de ese sector a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercer sector</li> <li>• Economía social</li> <li>• Organizaciones populares.</li> <li>• Ejercicio profesional.</li> </ul>	Investigación documental. Artículo científico.	Centroamérica atravesando procesos de reforma económica que ha obligado a los sectores sociales interviniendo en la prestación de servicios que anteriormente le correspondían al Estado. Poca claridad para definir lo que se entiende por tercer sector. Varias de las	Artículo relevante porque refiere a las ONG como tercer sector.



		nivel nacional.			organizaciones del “tercer sector” se organizan bajo el enfoque de economía social. Generalmente se tiende a agrupar a todas estas organizaciones, sin embargo, son distintas.	
<b>Silvia Urrutia Rojas. (2004). Modelo de gestión para la prestación de servicios integrales de salud a las personas menores de edad con Ataxia-Telangiectasia.</b>	Informe Final de Residencia Práctica para optar por el título de Magistra en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social.	Proponer un modelo de gestión que garantice la atención integral a las personas menores de edad con Ataxia-Telangiectasia, que consultan en el Hospital Nacional de Niños, donde se establezca una red social de apoyo con otros establecimientos de salud,	Trabajo Social. Condiciones político—económicas donde se gesta la gerencia social en Costa Rica. Gerencia social. Organizaciones productoras de servicios sociales. Trabajo en equipo. Enfoque constructivista. Enfoque holístico. Enfoque de derecho. Teoría general de sistemas. Modelo de redes sociales. Persona menor de	Análisis documental. Encuesta. Entrevista semiestructurada. Entrevista a profundidad.	El proceso de enseñanza-aprendizaje facilitó la ratificación de conocimientos teóricos entorno a la gerencia social, como una forma de administrar las organizaciones productoras de servicios sociales, que visualiza las personas como talentos humanos, que tienen	Modelo de gestión para mejorar el servicio de atención a personas menores de edad.

		ONG's y centros educativos.	edad con discapacidad. Ataxia Telangiectasia.		habilidades y destrezas, que en conjunto permiten la prestación de servicios de calidad. El modelo de gestión propone la articulación y vinculación con diferentes organizaciones sociales, de manera tal que cumple con un rol de complementariedad de los servicios sociales de apoyo para los usuarios. Con la implementación de este modelo de intervención, desde el servicio de Inmunología del HNN, se solventarían las debilidades de intervención en
--	--	-----------------------------	---	--	---

					salud y educación, observadas.	
<b>Lianeth Mata Lobo. (2004). Propuesta de gestión integral para Clínica de Diabetes del Hospital Nacional de Niños.</b>	Informe final de Residencia Práctica. Sometida a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Trabajo Social para optar por el grado de Maestría en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social.	Plantear una propuesta de gestión integral para la Clínica de Diabetes, desde la perspectiva de la gerencia social, que se aplique a otros programas que atienden personas menores de edad con padecimientos crónicos, con el fin de que retroalimente la experiencia profesional e institucional.	Trabajo Social. Administración de la salud un rubro de la gerencia social. Visión holística de la salud. Organizaciones productoras de servicios sociales. Trabajo en equipo. Estructura matricial. Enfoque constructivista. Enfoque de derechos humanos desde la perspectiva de la gerencia social. Teoría general de sistemas. Participación social. Personas menores de edad con diabetes. Clínica de diabetes.	Diagnóstico de la población. Diagnóstico de la relación de la Clínica de Diabetes del HNN y las Clínicas de atención de personal adultas con diabetes. Diagnóstico Equipo de trabajo de la clínica de diabetes del HNN. Construcción de la propuesta de gestión integral para la clínica del HNN. Sistematización .	La propuesta de una gestión integral para la Clínica de Diabetes se sustentó en los conocimientos teóricos en relación a la gerencia social, la experiencia y conocimientos de los diferentes actores que se encuentran involucrados en el proceso de formulación de políticas o en la atención directa de la población con diabetes infantil, estas personas tienen motivaciones, intereses, actitudes y comportamientos diferentes, que	Propuesta de gestión integral para mejorar el servicio de atención a personas menores de edad.

					<p>permitieron fortalecer la propuesta. Existe una relación de dependencia de la población menor de edad con diabetes y sus padres o representantes, hacia la organización (HNN, Clínica de Diabetes), sustentado en que es un servicio especializado, centralizado y de alta capacidad resolutive a las necesidades de esta población.</p>	
<p><b>Marcos Chinchilla Montes, Melania Calvo Aguilar, Gina Coto Villegas y Esmeralda Pacheco Ponce de León. (1993). Las organizaciones no</b></p>	<p>Seminario de graduación presentado para optar por el grado de licenciatura en Trabajo</p>	<p>Conocer algunas características de los Organismos no Gubernamentales que se han desarrollado en</p>	<p>Papel del Estado en la Política Social. La crisis y sus efectos en la política social. Las ONG y las nuevas relaciones entre el Estado y la sociedad.</p>	<p>Encuesta. Observación no participante. Entrevista no estructurada. Fichas y resúmenes bibliográficos.</p>	<p>Las ONG constituyen un interesante fenómeno producto de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil,</p>	<p>Relación entre las organizaciones no gubernamentales y la implementación de la política</p>

<p><b>gubernamentales y su participación en la gestión de la política social costarricense.</b></p>	<p>Social.</p>	<p>Costa Rica y comprender el tipo de respuesta que brindan estos entes a las necesidades de la población costarricense. Conocer el papel del trabajador social en el ámbito de las ONG con el fin de contribuir al conocimiento del quehacer profesional y analizar sus perspectivas.</p>	<p>Diversidad y papel de las ONG. Aspectos formales e institucionalización de las ONG.</p>	<p>relaciones que han debido adaptarse a los cambios que se generan en el plano social, político y económico. El surgimiento de las ONG no es reciente, estas organizaciones han estado presentes como instancias que ofrecen servicios desde las primeras décadas del siglo XX. Organizaciones que no están vinculadas de manera directa con la estructura del Estado, por cuanto no están sometidas a los lineamientos generales de la Administración Pública, esto significa que no</p>	<p>social estatal.</p>
---	----------------	--	--	--	------------------------

					son actores gubernamentales, sus fines no se orientan al lucro sino que son organizaciones que dirigen sus acciones al desarrollo de programas y/o proyectos de carácter social.	
<b>Ángela Arias Formoso. (1993). Las organizaciones no gubernamentales en Costa Rica: análisis y diseño organizacional.</b>	Tesis sometida a la consideración del Programa de Estudios de Posgrado en Administración Pública para optar por el grado de Maestría.	Hipótesis: Las ONG se enfrentan a un ambiente complejo y dinámico cuya principal característica es la dualidad de clientelas (donantes y beneficiarios). Estas características de su entorno inciden de manera directa en su funcionamiento y estructura	Las ONG en el contexto de la sociedad costarricense. Su relación con el Estado y otros actores de la sociedad civil. Las perspectivas de esta forma de organización en nuestra sociedad.	Análisis de fuentes secundarias. Entrevistas semi-estructuradas. Cuestionarios. Observación no participante.	Todas las organizaciones estudiadas se originaron como un movimiento que agrupó un conjunto de personas con propósitos comunes de buscar alternativas para el desarrollo de los sectores populares. El proceso de institucionalización ha sido gradual e incremental, en	Prevalencia de los requerimientos de las agencias donantes en los rasgos de los diseños organizacionales. Establecimiento de un modelo de diseño organizacional que sea el más adecuado para que estas organizaciones desempeñen con éxito su

		<p>interna; no obstante, la estructura que se establece en la práctica, responde principalmente a los requerimientos de las agencias financiadoras, quedando supeditada a éstos la forma en que se organice la atención de las demandas de los beneficiarios, y la mayor o menor resistencia al cambio de la organización, pues sin el apoyo financiero no tienen ninguna posibilidad de sobrevivir.</p>			<p>el tanto se ha ido configurando sobre la marcha sin planificación. Estos órganos en la práctica, en su mayoría no funcionan, la principal razón es debido a que no se ajustan a la dinámica de funcionamiento. Las agencias financieras, financian planes, programas y proyectos, no funcionamiento institucional. Esto hace que los recursos para los gastos de operación sean muy reducidos. La toma de conciencia de que las perspectivas de captar fondos en el mercado de las donaciones son</p>	<p>misión. Escasos recursos para gastos de operación. Necesidad de buscar recursos provenientes de otras fuentes, no solo donaciones.</p>
--	--	--	--	--	--	---

					cada vez más inciertas, ha movido a estas organizaciones a desarrollar estrategias de autofinanciamiento,	
<b>Layla Vargas y Orlando Vega. (2005). Organizaciones no gubernamentales en Costa Rica: un andamiaje alternativo para la atención y protección de la población menor de edad</b>	Tesis para optar por el grado de licenciatura en Ciencias Políticas con énfasis en Gobierno y Políticas Públicas.	Sistematizar cualitativa y cuantitativamente, a la luz de la teoría de las redes de políticas públicas, las Organizaciones No Gubernamentales que brindan servicio de atención directa y defensa de los derechos de la población menor de edad en la provincia de San José.	Política pública y política social. Grupo de interés y grupo de presión. Organización no gubernamental. Niñez y adolescencia. Teoría de redes de políticas públicas. Surgimiento de las redes de políticas públicas. Figuras jurídicas. Centros de atención a la infancia.	Listado de instituciones que trabajan con niñez y adolescencia. Cuestionario.	Las ONG deben observar la importancia de su rol, no solo en la ejecución de política social en materia de la niñez y adolescencia, sino que también, en las diversas fases del proceso de creación de políticas públicas, entendiéndose su diagnóstico, formulación y evaluación. Las ONG que atienden a la niñez y adolescencia,	Los orígenes de las ONG en Centroamérica se remontan a la época de la posguerra, etapa donde se vieron nacer diversas organizaciones dedicadas a aquellos grupos sociales en desventaja. Entre estas organizaciones destacan aquellas que promovieron la caridad hacia los grupos afectados por la guerra, donde se



					<p>cuentan con una ventaja respecto a las de otro tipo, dado que los niños, niñas y adolescentes se reconocen como una población vulnerable. La principal debilidad de las ONG se da en su estructura, así como los limitados recursos disponibles. Las ONG que trabajan en el sector niñez y adolescencia, conforman junto con los actores estatales, redes de políticas públicas.</p>	<p>visualiza a las iglesias misioneras, los grupos cristianos laicos y grupos voluntarios como entes impulsores del desarrollo.</p>
<b>Freddy Esquivel Corrella. (2003). Génesis-Reproducción del Trabajo Social en Costa Rica.</b>	Tesis sometida a la consideración del Programa de Estudios de	Aprender las mediaciones de la génesis-reproducción del Trabajo Social,	Estado y política social. Conceptualización histórica del Trabajo Social. Génesis-	Revisión bibliográfica documental. Foros de discusión. Análisis	Se entiende que la asistencia social es demandada por las organizaciones	Relación del Trabajo Social con el Estado para atender las manifestaciones

	Posgrado en Trabajo Social para optar por el grado de Magíster Scientae en Trabajo Social.	articuladas a las transformaciones históricas del modo de producción capitalista, desde los proyectos de Estado y su relación con la “cuestión social”, según las políticas sociales que se expresan en Costa Rica.	reproducción del Trabajo Social. Génesis-reproducción del Trabajo Social en América Latina. Génesis-reproducción del Trabajo Social en Costa Rica.	histórico-crítico bajo el método materialista dialéctico.	sociales, donde no es únicamente el Estado quien implementa su propuesta, pero desde luego, entre las demandas y el Estado existe una conflictividad marcada por la racionalidad capitalista. La caridad parte del sentido individual de misericordia, apareciendo luego como filantropía, dando paso a la beneficencia privada.	s de la Cuestión Social, un análisis de las transformaciones de la profesión, especialmente en un contexto capitalista. Organizaciones religiosas con fines filantrópicos.
<b>José Alexander Ramírez González. (2015). Los procesos gerenciales en Trabajo Social desde el Patronato Nacional de la</b>	Tesis sometida a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en	Analizar las prácticas gerenciales de las y los profesionales en Trabajo Social, en las dimensiones	La función gerencial del Trabajo Social, en las Organizaciones productoras de Servicios Social. Gerencia social en la producción de servicios sociales para	Análisis de contenido. Entrevistas semiestructuradas. Análisis FODA y FODA Ponderado.	Las propuestas del Estado son diferentes a su discurso de preocupación por la población excluida a nivel social.	Dimensiones institucionales y organizaciones como categorías teóricas, así mismo,

<p><b>Infancia (PANI) y el Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA): un análisis de las dimensiones institucionales y organizacionales en las acciones orientadas a las personas menores de edad en adicción y situación de calle.</b></p>	<p>Trabajo Social para optar a grado y título de Maestría Académica en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social.</p>	<p>institucional y organizacional del PANI y el IAFA como organizaciones productoras de servicios sociales hacia personas menores de edad en adicción y situación de calle.</p>	<p>la ejecución de la política pública y social del Estado. Necesidades humanas, referente para la reivindicación de los derechos humanos de las personas menores de edad en adicción y situación de calle.</p>		<p>Existe preocupación de las organizaciones por su sostenibilidad. Existe disociación entre las organizaciones y sus instituciones rectoras, donde se observa la comunicación vertical, siendo un estilo gerencial directivo que limita dicha sostenibilidad.</p>	<p>necesidades humanas, especialmente las necesidades de las personas menores de edad.</p>
<p><b>Walter Rodríguez Zumbado. (2007). Formulación de un Programa de Formación Organizacional para el mejoramiento de la interacción social, orientada a mandos medios de una organización</b></p>	<p>Proyecto de Tesis presentado para optar por el grado de licenciatura en psicología.</p>	<p>Diseñar un programa de formación organizacional para la interacción social, adecuado al contexto organizacional y orientado a los procesos</p>	<p>Impacto de la formación en competencias sociales. Formación efectiva en competencias sociales. Mecanismos de formación para la interacción social. Orientación humanista en la</p>	<p>Cuestionario de evaluación del contexto psicológico de la organización. Entrevista de incidentes críticos. Cuestionario de dominio de competencias sociales.</p>	<p>Aporta consideraciones metodológicas para la transformación de los enfoques de entrenamiento, partiendo del análisis del contexto organizacional.</p>	<p>La realización de una evaluación del contexto de la organización. Lo que representa la importancia de realizar un diagnóstico dentro del TFIA, para</p>

<b>no gubernamental.</b>		críticos de trabajo, para contribuir con la efectividad de la organización.	formación para la interacción social. Inteligencia emocional. Educación emocional. Consejería organizacional. Construcción de equipo. Liderazgo y estructura.	Grupos de discusión.	La metodología para la identificación de competencias permite la comprensión de requerimientos de desarrollo de los sujetos en su práctica diaria, de acuerdo con el contexto de trabajo.	determinar en donde se encuentra la organización a nivel de los procesos de gestión.
<b>Mariliana Morales. (2005). Fortalecimiento del trabajo en red como estrategia de gestión de la fundación RAHAB para la atención de la explotación sexual comercial en personas menores y de la prostitución en adultas.</b>	Informe final de la residencia práctica para optar por el grado de Magíster en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social.	Fortalecer el trabajo en red como estrategia de gestión de la fundación RAHAB para la atención del problema de explotación sexual comercial en menores y prostitución.	Explotación sexual y prostitución. Gerencia social. Redes de Trabajo. Posiciones bíblicas del trabajo en red. Estrategias como proceso de interacción social. Organizaciones no gubernamentales.	Entrevistas semiestructuradas. Talleres. Sistematización	El trabajo en red permite a todas las organizaciones participantes dar un mejor seguimiento a sus beneficiarias. La articulación de recursos materiales, humanos y económicos permite la eficiencia y mejora la calidad de los servicios.	Trabajo con una ONG de índole cristiana.

**Fuente.** Elaboración propia, a partir de las investigaciones consultadas. (2017).

**Anexo 3****Carta de viabilidad institucional desde el CCC.**

 ASOCIACIÓN MISIONEROS DE FE CÉDULA JURÍDICA 3-002-493425

CCC-TS-012-2017 San Ramón, 20 de abril del 2017.

**Señoras y Señores:**  
Comisión de Trabajos Finales de Investigación Aplicada.  
Maestría Profesional en Trabajo Social, con énfasis en Gerencia Social  
Sistema de Estudios de Posgrado, Universidad de Costa Rica.

Estimadas señoras y señores:

Reciban un cordial saludo.

Por este medio, se les informa la aceptación dentro del Centro Comunidad Cristiana, de que la estudiante Natasha Sandino Ulloa, realice su Trabajo Final de Investigación Aplicada. En el marco de la Maestría Profesional en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social, pues esta investigación se considera un insumo fundamental sobre los procesos de gestión que se han venido implementando desde la creación de esta organización en el 2008, con la finalidad de tomar medidas en mejora de nuestro quehacer en pro de los servicios que se brindan para el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad y sus familias.

Sin otro particular, agradeciendo de antemano la atención brindada, se suscribe, cordialmente:

  
Bach Ligna Morera Araúz  
Administradora  
Centro Comunidad Cristiana  
Bajo Tejares, San Juan, San Ramón.  
Teléfono: 2445 0559

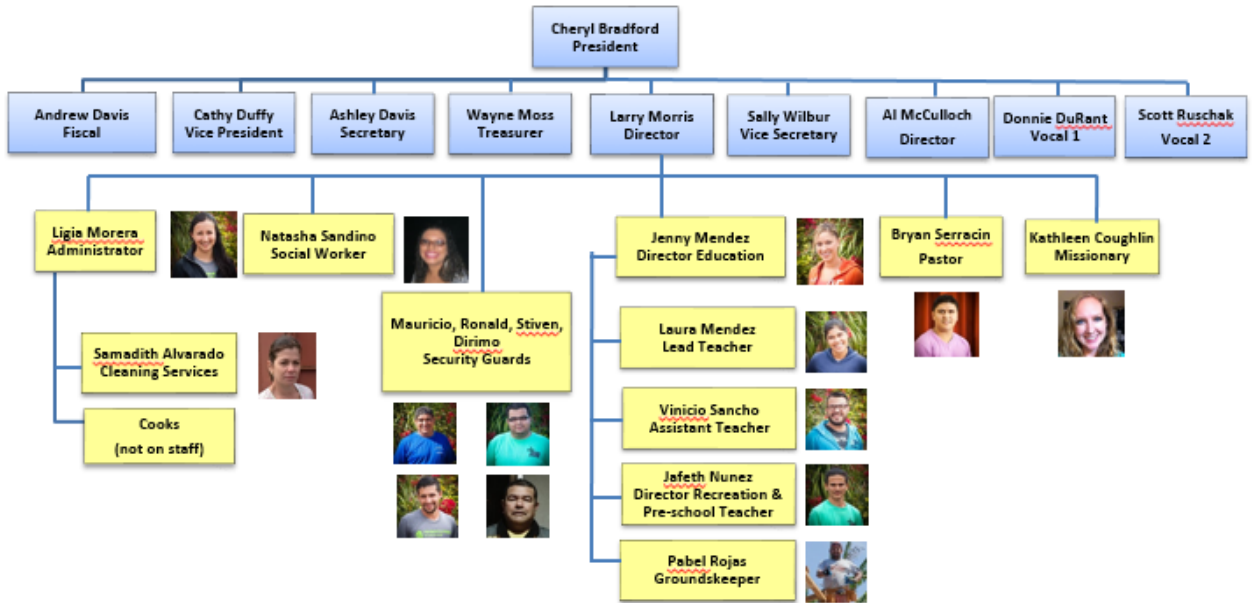
C. Archivo  
Consecutivo

**Anexo 4****Carta de viabilidad institucional desde la CAA.**

Anexo 5

JUNTA DIRECTIVA

CENTRO COMUNIDAD CRISTIANA, COSTA RICA, 2018.



Fuente. CCC. (2018).

**Anexo 6**

## JUNTA DIRECTIVA

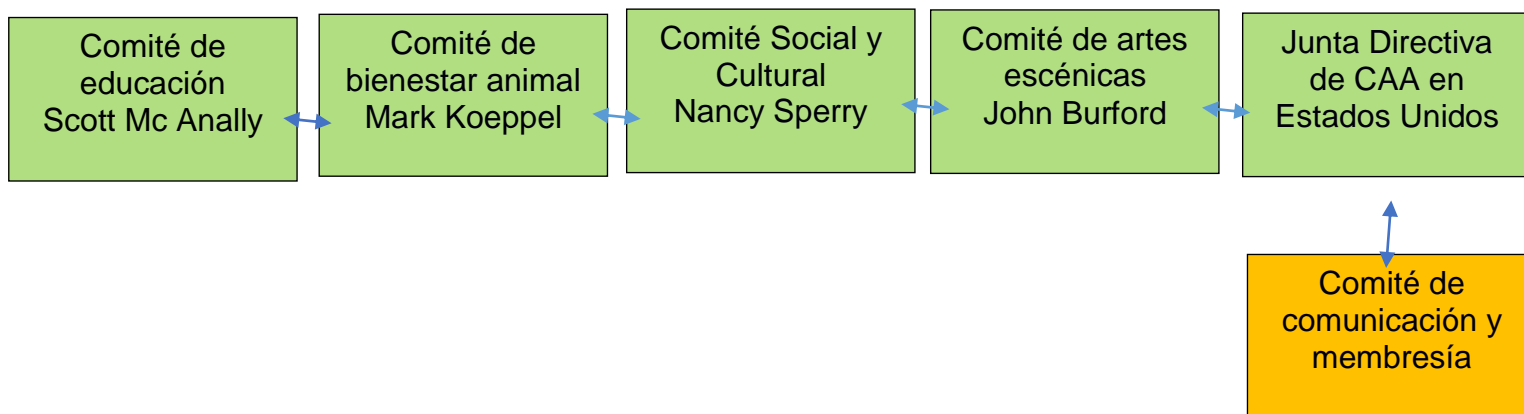
CENTRO COMUNIDAD CRISTIANA, ESTADOS UNIDOS, 2018.

**Fuente.** CCC. (2018).



**Anexo 7**

## JUNTA DIRECTIVA CAA en Costa Rica.



**Fuente.** Elaboración propia, a partir de Rojas, Fernanda. (2017).

**Anexo 8****Consentimiento informado.**

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN**  
**COMITÉ ÉTICO CIENTIFICO**

Teléfonos:(506) 2511-4201 Telefax: (506) 2224-9367

Sistema de Estudios de Posgrado  
 Maestría Profesional en Trabajo Social, con énfasis en Gerencia Social.

**FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

(Para ser sujeto de investigación)

**Procesos de gestión de las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria, Bajo Tejares, San Juan, San Ramón, 2017-2018, en el marco de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia.**

Nombre de la investigadora: Natasha Sandino Ulloa, cédula: 1-1385-678.

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

- A. PROPÓSITO DEL PROYECTO:** este estudio lo está realizando una estudiante de la Maestría Profesional en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social, de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica, para obtener el grado de máster en esta disciplina. La motivación para realizar esta investigación surge del contacto directo con la población infantil que acude al CCC. Además, se espera visualizar mejoras en pro de los procesos de gestión que se realizan dentro de esta organización.
- B. ¿QUÉ SE HARÁ?:** se realizarán entrevistas y grupos de discusión para averiguar las áreas de mejoras y fortalezas del CCC.

Al firmar este documento, usted se compromete a que la información brindada sea analizada y organizada dentro del documento de investigación. Sin embargo, se le asegura total confidencialidad a los datos que usted nos brinde. Estas entrevistas se realizarán en mutuo acuerdo con usted, estableciendo entre ambas partes hora, fecha y lugar de ésta, el proceso termina cuando se complete la cantidad de preguntas contempladas en las entrevistas. En algunas situaciones se hará uso de la grabadora y/o de la cámara fotográfica.

**C. RIESGOS:**

1. La misma no representa ningún riesgo físico o de salud.

- D. BENEFICIOS:** Como resultado de su participación en este estudio, no obtendrá ningún beneficio directo, no obstante, es posible que la investigadora aprenda más acerca de los

procesos de gestión que gestan dentro del CCC y este conocimiento beneficie a otras personas en el futuro.

- E.** Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber hablado con Natasha Sandino Ulloa, teléfono 84411951. Ella deben haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas. Cualquier consulta adicional puede comunicarse a la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica **a los teléfonos 2511-4201 ó 2511-5839**, de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.
- F.** Recibirá una copia de esta fórmula firmada para su uso personal.
- G.** Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a discontinuar su participación en cualquier momento.
- H.** Su participación en este estudio es confidencial, los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en una reunión científica pero de una manera anónima.
- I.** No perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

## CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

Nombre, cédula y firma del sujeto participante fecha

---

Nombre, cédula y firma del testigo fecha

---

Nombre, cédula y firma del y la Investigadora que solicita el consentimiento fecha

---

**Anexo 9**

**Universidad de Costa Rica  
Sede de Occidente  
Sistema de Estudios de Posgrado  
Maestría Profesional en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social**

**Trabajo Final de Investigación Aplicada****Guía de Entrevista Semiestructurada****Instrumento de Recuperación de Información**Trabajo Final de Investigación Aplicada

**Procesos de gestión de las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria, Bajo Tejares, San Juan, San Ramón, 2017-2018, en el marco de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia.**

**Presentación**

Buenas, mi nombre es Natasha Sandino Ulloa, con el objetivo de efectuar el Trabajo Final de Investigación Aplicada, en el marco de la Maestría Profesional en Trabajo Social con Énfasis en Gerencia Social, de la Universidad de Costa Rica, sobre el tema: “los procesos de gestión de las organizaciones no gubernamentales: Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria”, se procedió a elaborar el siguiente cuestionario, para que usted, como funcionario o funcionaria de alguna de estas entidades, me pueda responder las siguientes preguntas.

Es importante señalar que la información brindada se utilizará únicamente para responder a los objetivos de la investigación, por lo que su uso es confidencial. Los resultados podrían aparecer en una publicación o ser divulgados en una reunión científica, pero de una manera anónima; es decir, su nombre y dirección nunca serán revelados o anotados en el documento. Con ello le garantizamos que su involucramiento no le va a generar ningún riesgo para su persona o como trabajador/ trabajadora en alguna de estas organizaciones.

Además, su participación en este estudio es voluntaria, tiene el derecho de negarse o a discontinuar su participación en cualquier momento, sin ninguna consecuencia personal.

La responsable en este estudio, le solicita responder las preguntas con la total sinceridad, con base a su propia experiencia laboral en alguna de estas organizaciones no gubernamentales.

De antemano le agradezco su colaboración al respecto.

**Objeto de Investigación:** Procesos de Gestión de las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria, Bajo Tejares, San Juan, San Ramón, 2017-2018, en el marco de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia.

### **Aspectos generales**

**Investigadora:** Natasha Sandino Ulloa

**Número de instrumento:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Lugar:** \_\_\_\_\_

**Género:** M ( ) F ( )

#### **a- Primera Parte: Identificación**

1-¿Cuál es su nombre? ¿Cómo desea ser llamado dentro del documento?

2-¿Cuál es su sexo?: M ( ) H( )

3-¿Para qué organización trabaja?

4-¿Cuál es su puesto de trabajo dentro de esta organización?

5-¿Cuántos años tiene de trabajar para esta organización?

6-¿Cuál es su escolaridad?

7-¿Para usted qué es persona menor de edad?

8-¿Qué entiende por derechos de la niñez y la adolescencia?

9- ¿Qué tipos de derechos para la niñez y la adolescencia se están atendiendo dentro de la organización para la que usted trabaja?

10- ¿Cuál es el derecho fundamental que se trabaja dentro de esta organización?

11- ¿Existe alguna necesidad de las personas menores de edad, que no se haya podido satisfacer por medio de la organización? Si ( ) No ( ) ¿Nos puede fundamentar o explicar su respuesta?

**b. Segunda parte: Origen, misión, valores de la ONG**

1- ¿Conoce usted cómo llegó esta entidad a Bajo Tejares?

2- Podría decirme, ¿cuál es la misión de la entidad? ¿qué relación tiene ésta con el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad?

3- Ahora se puede referir ¿cuál es la visión de la entidad? ¿cómo se relaciona ésta con el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad?

4- ¿Conoce usted acerca de los valores de la organización? Si ( ) No ( ) En caso afirmativo, ¿cuáles son estos valores? y ¿cuál es la intención de ellos con las personas menores de edad?

**c. Tercera parte: Proceso de recepción, identificación y atención de necesidades de la niñez y adolescencia.**

1-¿Cuál es la población usuaria de los servicios de la organización?

2-¿Qué tipo de características debe poseer la población menor de edad para que pueda participar de los proyectos de esta entidad?

3-En relación a la población menor de edad ¿cuáles son las demandas y necesidades que presentan?

- 4- Estas demandas y necesidades que poseen las personas menores de edad, ¿son atendidas por la organización para la que usted trabaja? Si ( ) No ( ) ¿Nos puede fundamentar su respuesta?
- 5- ¿Cómo se atienden dentro de la organización, las necesidades y demandas identificadas en la población menor de edad?
- 6- ¿Cuáles son los tipos de servicios que brinda la entidad a las personas menores de edad?
- 7- ¿Considera que estos servicios pueden ser mejorados en alguna forma? Si ( ) No ( ) ¿Nos puede fundamentar o explicar su respuesta?
- 8- ¿Cómo se relaciona su puesto de trabajo en la atención de las necesidades y demandas de la población menor de edad?
- 9- ¿Existen procedimientos específicos para su puesto de trabajo relacionado con los derechos de las personas menores de edad? Si ( ) No ( ) ¿Nos puede fundamentar o explicar su respuesta?
- 10- ¿Cuáles son las jefaturas que existen dentro de esta organización?

#### **d- Cuarta parte: Recursos disponibles**

Dentro de una organización, se pueden encontrar diferentes tipos de recursos, entre los que se pueden mencionar:

- **Talento humano:** se define como la promoción de la formación y el protagonismo del personal en las acciones de la organización.
- **Recursos tecnológicos:** pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual).
- **Recursos financieros:** son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros.
- **Recursos materiales:** son los bienes tangibles o concretos que disponen una empresa u organización con el fin de cumplir y lograr sus objetivos como: instalaciones, materia prima, equipos, herramientas, entre otros.

- 1- ¿Sabe cuánto personal labora en la organización? y ¿Cuál es el puesto que desempeñan?
- 2- ¿Cuál es el organigrama de la organización?
- 3- ¿Tiene conocimiento de los recursos tecnológicos con los que cuenta la entidad?  
Si ( ) No ( ) En caso afirmativo, ¿cuáles conoce usted?
- 4- ¿Cuáles son los recursos financieros con los que cuenta la organización?
- 5- ¿Cuáles son los recursos materiales con los que cuenta la entidad?

**e- Quinta parte: Procesos de trabajo gerenciales**

- 1- ¿De qué manera se da el proceso de la toma de decisiones en la organización paraa aspectos que competen en el cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia? *Se define la toma de decisiones como el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, en este caso de la vida laboral.*
- 2- ¿Qué tipo de decisiones se toman relacionados con el cumplimiento de los derechos de la niñez y la adolescencia?
- 3- ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación existentes en la organización entre las diferentes instancias que la componen?
- 4- ¿Qué tipo de directrices se emiten desde la Junta Directiva con relación al talento humano y el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad?  
**Talento humano:** El enfoque de gestión del talento humano lo define como la promoción de la formación y el protagonismo del personal en las acciones de la organización
- 5- ¿Existe claridad entre las decisiones que se toman y quiénes deben ejecutar esas decisiones? Si ( ) No ( ) ¿Nos puede fundamentar o explicar su respuesta?



- 6- ¿Cuáles son las principales normas y reglamentos que regulan los procesos de trabajo organizacionales relacionados con la niñez y adolescencia?
- 7- ¿Conoce acerca de otras organizaciones o instituciones que trabajan en conjunto con esta organización para el cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia? Si ( ) No ( ) ¿Nos puede fundamentar o explicar su respuesta? ¿Con qué tipo de organizaciones? ¿Con qué poblaciones trabajan estas otras entidades? ¿Con qué frecuencia se dan estas coordinaciones?

**f- Sexta parte: Recomendaciones**

- 1- ¿En cuál o cuáles aspectos considera que la organización está cumpliendo con lo solicitado por la comunidad en relación a los derechos de las personas menores de edad? ¿Por qué?
- 2- ¿Considera que la entidad podría mejorar sus vínculos con otras instituciones para el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad? Si ( ) No ( ) ¿Nos puede fundamentar o explicar su respuesta?
- 3- ¿Qué podría hacer esta entidad para garantizar el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad?



2-	2-	2-	2-	2-	2-
3-	3-	3-	3-	3-	3-

4-	4-	4-	4-	4-	4-
5-		5-	5-	5-	

<b>6-</b>		<b>6-</b>		<b>6-</b>	

7-		7-		7-	
8-		8-		8-	

<b>9-</b>		<b>9-</b>			
<b>10-</b>		<b>10-</b>			

		<b>11-</b>			
		<b>12-</b>			



--	--	--	--	--	--

**Anexo 10****Universidad de Costa Rica****Sede de Occidente****Sistema de Estudios de Posgrado****Maestría Profesional en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social****Trabajo Final de Investigación Aplicada****Guía de Revisión Documental**

Trabajo Final de Investigación Aplicada

**Procesos de gestión de las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria, Bajo Tejares, San Juan, San Ramón, 2017-2018, en el marco de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia**

**Objeto de Investigación:** Procesos de Gestión de las Organizaciones No Gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria, Bajo Tejares, San Juan, San Ramón, 2017-2018, en el marco de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia.

**Investigadora:** Natasha Sandino Ulloa

El objetivo de la presente guía consiste en determinar el sustento jurídico- político de las ONG: Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria, tanto a nivel nacional como internacional. Así como el contexto sociopolítico en el marco de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia.





**Anexo 11**

**Universidad de Costa Rica  
Sede de Occidente  
Sistema de Estudios de Posgrado  
Maestría Profesional en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social  
Trabajo Final de Investigación Aplicada**

**Guía de análisis FODA****Instrumento de Recuperación de Información**

**Objeto de Investigación:** Procesos de gestión de las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria, Bajo Tejares, San Juan, San Ramón, 2017-2018, en el marco de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia.

Trabajo Final de Investigación Aplicada

**Procesos de gestión de las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria, Bajo Tejares, San Juan, San Ramón, 2017-2018, en el marco de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia.**

**Aspectos generales:**

**Investigadora:** Natasha Sandino Ulloa

**Organización a la que se le realiza:** \_\_\_\_\_

**Número de participantes:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Lugar:** \_\_\_\_\_

**Presentación**

Buenas, mi nombre es Natasha Sandino Ulloa, con el objetivo de efectuar el Trabajo Final de Investigación Aplicada, en el marco de la Maestría Profesional en Trabajo Social con Énfasis en Gerencia Social, de la Universidad de Costa Rica, sobre el tema: *“los procesos de gestión de las Organizaciones No Gubernamentales: Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción*

*Comunitaria*”, se procedió a elaborar un grupo de discusión, para que ustedes, como funcionarios o funcionarias de alguna de estas entidades, me permita construir una lluvia de ideas en torno al objeto de estudio señalado al inicio.

Es importante señalar que la información brindada se utilizará únicamente para responder a los objetivos de la investigación, por lo que su uso es confidencial. Los resultados podrían aparecer en una publicación o ser divulgados en una reunión científica, pero de una manera anónima; es decir, sus nombres y direcciones nunca serán revelados o anotados en el documento. Con ello le garantizamos que su involucramiento no le va a generar ningún riesgo para su persona o como trabajador/trabajadora en alguna de estas organizaciones.

Además, la participación en este estudio es voluntaria, tienen el derecho de negarse o a discontinuar su participación en cualquier momento, sin ninguna consecuencia personal.

La responsable en este estudio, le solicita responder las preguntas con la total sinceridad, con base a su propia experiencia laboral en alguna de estas organizaciones no gubernamentales.

De antemano les agradezco la colaboración al respecto.

**a. Fortalezas:** son las capacidades humanas y materiales con las que cuenta la institución para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las amenazas que éste presenta. (Percy Bobadilla)

- 1- ¿Qué cosas son las que la organización hace muy bien, mejor que muchas otras organizaciones?
- 2- ¿La organización es fuerte en el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad? ¿Por qué?
- 3- En el tema del cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad, ¿qué es lo mejor que hace la ONG?
- 4- ¿El talento humano está comprometido con el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad y con la visión a futuro? Fundamente su respuesta. **Talento**

**humano:** El enfoque de gestión del talento humano lo define como la promoción de la formación y el protagonismo del personal en las acciones de la organización.

**b. Oportunidades:** son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones a nivel de la organización. (Percy Bobadilla)

1- ¿Los productos o servicios satisfacen las necesidades y demandas de la población menor de edad?

2- ¿Los programas o servicios que se ofrecen pueden adaptarse para responder a las necesidades/demandas de la población menor de edad?

**b- Debilidades:** son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la entidad, que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que se consideran ventajosas en el entorno social y no le permiten defenderse de las amenazas. (Percy Bobadilla)

1- ¿Qué cosas son las que la ONG no hace bien, incluso peor que otras entidades de la misma índole?

2- ¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?

3- ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos (talento humano, tecnológicos, financieros, materiales)?

**Talento humano:** El enfoque de gestión del talento humano lo define como la promoción de la formación y el protagonismo del personal en las acciones de la organización.

**Recursos tecnológicos:** pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual).

**Recursos financieros:** son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros.

**Recursos materiales:** son los bienes tangibles o concretos que disponen una empresa u organización con el fin de cumplir y lograr sus objetivos como: instalaciones, materia prima, equipos, herramientas, entre otros.

**c- Amenazas:** entendemos aquellos factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la institución. Las amenazas son hechos ocurridos en el entorno que representa riesgos para la organización. (Percy Bobadilla)

- 1- ¿Qué obstáculos legales, impositivos, normativos o de cualquier otra índole enfrenta la organización para atender las necesidades y/o demandas de la población menor de edad?
- 2- ¿Qué aspecto de afuera han estado afectando a la ONG?
- 3- ¿Las necesidades y demandas de la población meta se encuentra en aumento?



**Anexo 12**  
**Universidad de Costa Rica**  
**Sede de Occidente**  
**Sistema de Estudios de Posgrado**  
**Maestría Profesional en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social**  
**Trabajo Final de Investigación Aplicada**

Guía de Grupo Focal  
 Instrumento de Registro de Información

Trabajo Final de Investigación Aplicada

**Procesos de gestión de las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria, Bajo Tejares, San Juan, San Ramón, 2017-2018, en el marco de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia.**

**Investigadora: Natasha Sandino Ulloa**

**Número de grupo focal:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Hora:** \_\_\_\_\_

<b>Categorías</b>	<b>Centro Comunidad Cristiana Personal en general</b>	<b>Centro Comunidad Cristiana Puestos profesionales</b>
<b>Fortalezas</b>		
<b>Oportunidades</b>		

<b>Debilidades</b>		
<b>Amenazas</b>		

**Anexo 13**  
**Universidad de Costa Rica**  
**Sede de Occidente**  
**Sistema de Estudios de Posgrado**  
**Maestría Profesional en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social**  
**Trabajo Final de Investigación Aplicada**

Guía de Grupo Focal  
 Instrumento de Registro de Información

Trabajo Final de Investigación Aplicada

**Procesos de gestión de las organizaciones no gubernamentales Centro Comunidad Cristiana y Alianza Acción Comunitaria, Bajo Tejares, San Juan, San Ramón, 2017-2018, en el marco de la Política Nacional de Niñez y Adolescencia.**

**Investigadora: Natasha Sandino Ulloa**

**Número de grupo focal:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Hora:** \_\_\_\_\_

<b>Categorías</b>	<b>Alianza Acción Comunitaria Personal en general</b>	<b>Alianza Acción Comunitaria Puestos profesionales</b>
<b>Fortalezas</b>		
<b>Oportunidades</b>		

<b>Debilidades</b>		
<b>Amenazas</b>		

## Anexo 14

## Razón de ser: misión, visión, valores, objetivos de la ONG CCC.

Participant	Misión	Visión	Valores	Objetivos
<b>Xinnia</b>	<p><i>“Velar por el interés educativo, emocional, espiritual para romper con los ciclos de pobreza y conectar a las personas con Jesucristo. Garantizarles un espacio de protección y motivación a superarse como personas a nivel integral”.</i></p> <p>(Entrevista semiestructurada , 2018)</p>	<p><i>“Seremos la ONG líder en San Ramón en fomentar programas educativos y espirituales de las personas menores de edad”.</i></p> <p>(Entrevista semiestructurada , 2018)</p>	<p><i>“Amor, empatía, perseverancia, solidaridad, seguridad”</i></p> <p>(Entrevista semiestructurada , 2018)</p>	<p><i>“Inculcar esos valores en las personas menores de edad para que ellos los vivan desde temprana edad porque en sus casas no se los dan”</i></p> <p>(Entrevista semiestructurada , 2018)</p>
<b>Britney</b>	<p><i>“Atención física, educativa y espiritual, así como la atención de los niños y sus familias en Bajo Tejares”.</i></p> <p>(Entrevista semiestructurada , 2018)</p>	<p><i>“Conectar a las personas con Jesucristo”</i></p> <p>(Entrevista semiestructurada , 2018)</p>	<p><i>“Amor, seguridad, desarrollo de habilidades, educación”</i></p> <p>(Entrevista semiestructurada , 2018)</p>	<p><i>“Asistencia para que completen el colegio y vayan a la universidad o a un trabajo. Lugar seguro para jugar. Enseñamos habilidades para la vida”</i></p> <p>(Entrevista semiestructurada , 2018)</p>

<b>Megan</b>	“La idea es como ayudar a la población a cambiar la mentalidad para salir de la pobreza” (Entrevista semiestructurada , 2018)	“Que la comunidad se sostenga por ella misma, que no sea tan dependiente de la organización” (Entrevista semiestructurada , 2018)	“Compromiso, fidelidad, lealtad” (Entrevista semiestructurada , 2018)	“Se les ofrece programas educativos. También el servicio de los cultos, se les brinda ayuda espiritual. También si tienen necesidades familiares todo llega a Trabajo Social” (Entrevista semiestructurada , 2018)
<b>Samuel</b>	“De mi parte yo siento que la misión es sacar a los niños, preadolescentes, jóvenes y padres de familia, sacarlos de esa mentalidad de la pobreza” (Entrevista semiestructurada , 2018)	“Ver más allá de que no es solamente un trabajo, que hay muchos trabajos, porque solo hay una visión de que solo hay un profesional indispensable, las maestras” (Entrevista semiestructurada , 2018)	“Respeto, tolerancia, amor hacia los chicos, comprensión en demasía” (Entrevista semiestructurada , 2018)	“Ayuda o soporte en educación, basado en la parte cristiana” (Entrevista semiestructurada , 2018)
<b>Homero</b>	“Son las misiones en el plano espiritual. Intentar dar una guía a las familias de la comunidad, aunado a lo	“Igual que la misión, en la página dice lo mismo, apegándose a lo que ellos dicen, no a lo que uno ve” (Entrevista	“No están definidos. Falta definir los valores que la componen (organización). Se profesan de manera	“Ofrecer áreas recreativas, educativas, áreas protegidas, seguras” (Entrevista semiestructurada

	<i>social y educativo” (Entrevista semiestructurada , 2018)</i>	semiestructurada , 2018)	<i>consecuente pero no están: respecto, honradez, amabilidad y valores cristianos” (Entrevista semiestructurada , 2018)</i>	, 2018)
<b>2729</b>	<i>“Trabajar con los niños y solventar sus necesidades educativas y ministeriales- espirituales de una manera adecuada” (Entrevista semiestructurada , 2018)</i>	<i>“No tengo idea, eso se perdió hace años” (Entrevista semiestructurada , 2018)</i>	<i>“No, porque con el paso del tiempo eso se descuidó” (Entrevista semiestructurada , 2018)</i>	<i>“Paso, realmente no sé, porque en eso a nosotros nos mantienen al margen, en lo de uno, ni siquiera ahí por encimita” (Entrevista semiestructurada , 2018)</i>
<b>Alberto</b>	<i>“Lo que yo tengo entendido es rescatar los niños para darles un buen futuro y aprendizaje, herramientas para que salgan adelante” (Entrevista semiestructurada , 2018)</i>	<i>“Es diferente a la iglesia; ver muchachos formados y con buenas carreras y trabajos. Hacer una buena sociedad. Es ver un pueblo sano, que se supere, no marginado por droga y crimen” (Entrevista semiestructurada , 2018)</i>	<i>“Respeto, amor, cariño” (Entrevista semiestructurada , 2018)</i>	<i>“Que la gente salga adelante, Dándole amor, cariño, supliendo necesidades económicas” (Entrevista semiestructurada , 2018)</i>
<b>01</b>	<i>“Para que los niños crezcan</i>	<i>“Traer más niños y jóvenes</i>	<i>“No hay ninguno, pero</i>	<i>“Trabajar psicológicament</i>

	<i>espiritualmente”</i> (Entrevista semiestructurada , 2018)	<i>al centro”</i> (Entrevista semiestructurada , 2018)	<i>debería haber; respeto a toda persona que entre al centro, niños, jóvenes”</i> (Entrevista semiestructurada , 2018)	<i>e con los niños porque psicológicament e están mal. Buscar los caminos de Cristo. Entregar el corazón a Cristo”</i> (Entrevista semiestructurada , 2018)
<b>Pive</b>	<i>“Enseñar el amor de Jesús por medio de la misión y así acercar a la comunidad a Dios. Pero eso se ha perdido, no lo ven como una iglesia, eso se perdió hace mucho”</i> (Entrevista semiestructurada , 2018)	<i>“Ver un cambio en Tejares, desde chiquititos, que sean más educados, que tengan más estudio y que tengan a Dios en su corazón. Los gringos eso quieren, conectar a las personas con Dios”</i> (Entrevista semiestructurada , 2018)	<i>“Respeto, amor, solidaridad”</i> (Entrevista semiestructurada , 2018)	<i>“Estudio porque es en lo que nos metemos”</i> (Entrevista semiestructurada , 2018)
<b>María</b>	<i>“Trabajar en la salud espiritual, física y educacional de las personas con quienes trabajamos”</i> (Entrevista semiestructurada	<i>“Ayudar a las personas a tener una relación creciente con Jesucristo”</i> (Entrevista semiestructurada , 2018)	<i>“No están escritos, pero demostramos amor y afecto a las personas de la comunidad”</i> (Entrevista semiestructurada , 2018)	<i>“Ayudar cuando sea posible temas de la vida y de la biblia, aconsejar, brindar sostenibilidad”</i> (Entrevista semiestructurada



	, 2018)			, 2018)
<b>A87</b>	<p><i>“Para mí es la educación, un pueblo educado toma buenas decisiones”</i> (Entrevista semiestructurada , 2018)</p>	<p><i>“Brindar apoyo socioeducativo a los niños de Bajo Tejares”</i> (Entrevista semiestructurada , 2018)</p>	<p><i>“Respeto a las diferencias, igualdad, solidaridad”</i> (Entrevista semiestructurada , 2018)</p>	<p><i>“Apoyo a la educación. Brindarles lugares recreativos. Terapias sociales. Darles un lugar seguro para que estén en su tiempo libre. Que ellos (personas menores de edad) tengan confianza en el personal para contarles sus problemas”</i> (Entrevista semiestructurada , 2018)</p>
<b>SB</b>	<p><i>“La misión sería: mostrar a Cristo en una forma de vivir, actuando de manera diferente, a lo que están acostumbrados a observar”</i> (Entrevista semiestructurada , 2018)</p>	<p><i>“Sería darles las herramientas necesarias para una transformación espiritual y social de las personas”</i> (Entrevista semiestructurada , 2018)</p>	<p><i>“Respeto, ser escuchados, ser entendidos. Demostrar lo valiosos que son como personas desde todo punto de vista”</i> (Entrevista semiestructurada , 2018)</p>	<p><i>“Respondemos a sus necesidades espirituales con la iglesia y los programas de la misma. A nivel material y familiar desde Trabajo Social. Y la necesidad académica a través del sistema educativo”</i> (Entrevista semiestructurada</p>

				, 2018)
<b>Julieta</b>	<p>“Entiendo que es dar a conocer el amor de Dios y ayudar a los niños de cualquier problema de la casa. Motivarlos para salir de vicios y apadrinarlos para que puedan estudiar” (Entrevista semiestructurada , 2018)</p>	<p>“Yo pienso que tal vez tener más fondos para cubrir más las necesidades y hacer esto más grande, cubrir más ayudas” (Entrevista semiestructurada , 2018)</p>	<p>“Amor a Dios, respeto, compañerismo, solidaridad” (Entrevista semiestructurada , 2018)</p>	<p>“En la educación y en lo recreativo, eso tiene que ver, el hecho que los chiquitos vengan aquí y no estén allí (en las casas), todo es pegado, me imagino que ven cada cosa” (Entrevista semiestructurada , 2018)</p>
<b>Scargator</b>	<p>“Nuestra misión meta, en Costa Rica, es mejorar la salud espiritual, educativa, y física de aquellos a quienes servimos. Tenemos programas para niños comenzando a los 3 años de edad”. (Entrevista semiestructurada , 2018)</p>	<p>“Nuestra visión general es ayudar a las personas a desarrollar una relación creciente con Jesucristo. Lo mismo de arriba (refiriéndose a la misión)” (Entrevista semiestructurada , 2018)</p>	<p>“Todas las personas son creadas a imagen de Dios y tienen valor. CCC no discrimina por género, edad, nacionalidad, color, discapacidad u orientación sexual.” (Entrevista semiestructurada , 2018)</p>	<p>“Nosotros mejorar el éxito de los estudiantes en escolares públicos y privadas” (Entrevista semiestructurada , 2018)</p>

**Fuente.** Elaboración propia (2018), a partir de las entrevistas realizadas.

## Anexo 15

**Concepción de personas menores de edad y de derechos de las personas menores de edad por parte del talento humano, de la ONG Centro Comunidad Cristiana 2018.**

<b>Informante</b>	<b>Concepción de Persona Menor de Edad</b>	<b>Concepción de Derechos de las Personas Menores de Edad</b>
<b>Britney</b>	<i>“Desde que un niño nace, hasta que llega a tener 18 años de edad y tiene una cédula”</i>	<i>“Yo creo que los niños tienen los mismos derechos (que los adultos), también tienen derecho a la protección, cuidado, seguridad, necesidad de que les provean los recursos”</i>
<b>A87</b>	<i>“Aquella persona menor de 18 años”</i>	<i>“Aquello que se le tiene que brindar sin excepción a las personas menores de edad”</i>
<b>SB</b>	<i>“Una PME, es una persona que ante el Estado no ha cumplido el mínimo de edad que lo convierte en adulto”</i>	<i>“Entiendo que son características irrefutables que se le dan al individuo menor de edad”</i>
<b>Pive</b>	<i>“No ha cumplido la mayoría de edad”</i>	<i>“Todos tenemos derechos, los niños tienen derechos especiales. Tienen que tener diez veces más, porque no pueden defenderse como uno”</i>
<b>Julieta</b>	<i>“Alguien que tenga menos de 18 años”</i>	<i>“Entiendo que es tener derecho a la alimentación, a tener familia, a donde vivir, derecho a tener una vida sana, mental y psicológica”</i>
<b>01</b>	<i>“Un niño de 18 años para abajo”</i>	<i>“Los derechos que ellos tienen es tratarlos de igual manera (que los adultos). No hay porque maltratarlos”</i>
<b>María</b>	<i>“Menos de 18 años”</i>	<i>“Algo que siempre deben de tener (las PME)”</i>
<b>Xinnia</b>	<i>“Individuo de 0 a 18 años que necesita de la supervisión y el cuidado de un encargado mayor de edad”</i>	<i>“Normativas, leyes y procedimientos que velen por el interés superior de la persona menor de edad”</i>
<b>Megan</b>	<i>“Menores de 18 años”</i>	<i>“Son todas las facilidades que deben tener los niños y las niñas, son casas básicas que necesitan y que deben tener”</i>
<b>Homero</b>	<i>“Quien está por debajo de la</i>	<i>“Los derechos que velan por el bienestar</i>

	<i>edad que la ley estipula”</i>	<i>de las PME”</i>
<b>Samuel</b>	<i>“Una persona que hay que darle todos los cuidados, ayudarlos con todos los principios, la cultura, la decencia, velar por todos los derechos”</i>	<i>“Es el artículo que los protege a ellos”</i>
<b>2729</b>	<i>“Antes de los 18 años, establecidos por la ley”</i>	<i>“Todo lo que compete a la niñez hasta los 17 años, porque ya después de los 18 (años) está catalogado como adulto”</i>
<b>Alberto</b>	<i>“Amor, ternura, cariño”</i>	<i>“A mí nunca me han dicho. Respetarlos, amarlos, quererlos, no maltratarlos”</i>
<b>Scargator</b>	<i>“Menos de 18 (años)”</i>	<i>“Lo mismo que los adultos, con excepciones de manejar un vehículo, votar en elecciones, consumir alcohol, casarse legalmente”</i>

**Fuente.** Elaboración propia (2018), a partir de las entrevistas realizadas.

## Anexo 16

**Relación del puesto de trabajo con los derechos de las personas menores de edad, según la visión del talento humano de la ONG Centro Comunidad Cristiana 2018.**

<b>Informante</b>	<b>Relación entre su puesto de trabajo y los derechos de las PME</b>
<b>Britney</b>	<i>“Mi posición es dirigir al director de campo, seguir la política para guiar la misión. Encontrar fondos para la misión. Mi posición en el CCC Costa Rica es supervisar al director de campo, el director de campo me reporta a mí lo que pasa en cada área”</i>
<b>A87</b>	<i>“Mi relación con los estudiantes, es una fuente primaria de información (sobre sus necesidades)”</i>
<b>Alberto</b>	<i>“En tener las áreas limpias, en buen estado para que ellos (las PME), jueguen, y se diviertan el rato que están aquí en el CCC”</i>
<b>2729</b>	<i>“Realmente uno trata de involucrarse con los chiquitos de una manera respetuosa, pero manteniendo un límite sin que se malinterpreten las cosas”</i>
<b>Samuel</b>	<i>“Realmente con las necesidades que ellos tienen no. La única vinculación que tenemos con ellos es en la parte educativa. Pero en el área de salud que es en donde más necesitan, pues no, porque no es el área de nosotros”</i>
<b>Homero</b>	<i>“En la parte educativa es la relación directa, porque el soporte educativo, es la asistencia educativa y preescolar”</i>
<b>Megan</b>	<i>“Tenemos relación todos los días, desde que llegamos hasta que nos vamos, en la parte educativa”</i>
<b>Xinnia</b>	<i>“Coordino con el área social para entrega de presupuesto, Coordino con educación y Trabajo Social para coordinar (la compra) de materiales y refrigerios. Búsqueda de oportunidades con otras instancias para diversificar servicios”</i>
<b>María</b>	<i>“Apoyo en educación, en la parte ministerial, no hago consejería pero soy una personas con quien pueden hablar, organizo actividades, talleres”</i>
<b>01</b>	<i>“Apunto a los niños en las listas de entrada y salida. Debo notificarles a los niños actividades. Mi relación con ellos es bien”</i>
<b>Julieta</b>	<i>“A mí me encantan los niños, de vez en cuando llegan a pedirme un favor, entonces aprovecho para hablarles, pero con el cambio de oficinas casi no los veo, y por mi horario cuando llegan (las PME) yo me voy”</i>
<b>Pive</b>	<i>“Somos los primeros en darnos cuenta de todo, somos el filtro, los primeros en darnos cuenta, la genta hasta se enoja con nosotros (refiriéndose al área de seguridad)”</i>
<b>SB</b>	<i>“Se relaciona a través del cuidado, protección y consejería de la niñez, esto de la mano con la participación de los padres en las necesidades de sus hijos”</i>
<b>Scargator</b>	<i>“Superviso al personal local para garantizar que nuestras instalaciones</i>

<i>sean seguras y acogedoras. Superviso el presupuesto operativo para proporcionar los suministros y programas para la población.”</i>
--

**Fuente.** Elaboración propia (2018), a partir de las entrevistas realizadas.

## Anexo 17

**Relación del puesto de trabajo con los derechos de las personas menores de edad, según la visión del talento humano de la ONG Centro Comunidad Cristiana 2018.**

<b>Informante</b>	<b>Relación entre su puesto de trabajo y los derechos de las PME</b>
<b>Britney</b>	<i>“Mi posición es dirigir al director de campo, seguir la política para guiar la misión. Encontrar fondos para la misión. Mi posición en el CCC Costa Rica es supervisar al director de campo, el director de campo me reporta a mí lo que pasa en cada área”</i>
<b>A87</b>	<i>“Mi relación con los estudiantes, es una fuente primaria de información (sobre sus necesidades)”</i>
<b>Alberto</b>	<i>“En tener las áreas limpias, en buen estado para que ellos (las PME), jueguen, y se diviertan el rato que están aquí en el CCC”</i>
<b>2729</b>	<i>“Realmente uno trata de involucrarse con los chiquitos de una manera respetuosa, pero manteniendo un límite sin que se malinterpreten las cosas”</i>
<b>Samuel</b>	<i>“Realmente con las necesidades que ellos tienen no. La única vinculación que tenemos con ellos es en la parte educativa. Pero en el área de salud que es en donde más necesitan, pues no, porque no es el área de nosotros”</i>
<b>Homero</b>	<i>“En la parte educativa es la relación directa, porque el soporte educativo, es la asistencia educativa y preescolar”</i>
<b>Megan</b>	<i>“Tenemos relación todos los días, desde que llegamos hasta que nos vamos, en la parte educativa”</i>
<b>Xinnia</b>	<i>“Coordino con el área social para entrega de presupuesto, Coordino con educación y Trabajo Social para coordinar (la compra) de materiales y refrigerios. Búsqueda de oportunidades con otras instancias para diversificar servicios”</i>
<b>María</b>	<i>“Apoyo en educación, en la parte ministerial, no hago consejería pero soy una personas con quien pueden hablar, organizo actividades, talleres”</i>
<b>01</b>	<i>“Apunto a los niños en las listas de entrada y salida. Debo notificarles a los niños actividades. Mi relación con ellos es bien”</i>
<b>Julieta</b>	<i>“A mí me encantan los niños, de vez en cuando llegan a pedirme un favor, entonces aprovecho para hablarles, pero con el cambio de oficinas casi no los veo, y por mi horario cuando llegan (las PME) yo me voy”</i>
<b>Pive</b>	<i>“Somos los primeros en darnos cuenta de todo, somos el filtro, los primeros en darnos cuenta, la genta hasta se enoja con nosotros (refiriéndose al área de seguridad)”</i>
<b>SB</b>	<i>“Se relaciona a través del cuidado, protección y consejería de la niñez, esto de la mano con la participación de los padres en las necesidades de sus hijos”</i>
<b>Scargator</b>	<i>“Superviso al personal local para garantizar que nuestras instalaciones</i>

	<i>sean seguras y acogedoras. Superviso el presupuesto operativo para proporcionar los suministros y programas para la población.”</i>
--	--

**Fuente.** Elaboración propia (2018), a partir de las entrevistas realizadas.



## Anexo 18

## Razón de ser: misión, visión, valores, objetivos de la ONG CAA.

Participante	Misión	Visión	Valores	Objetivos
Mariposa	<p>“Es una organización de personas norteamericanas (fundamentalmente) y algunos costarricenses que trabajan como voluntarios con el propósito de fortalecer a la comunidad, para crear relaciones y propios recursos para el mejoramiento de la comunidad” (Entrevista semiestructurada, 2018)</p>	<p>“Lo que la ONG pretende es ser una organización líder en propiciar el desarrollo comunitario mediante alianzas estratégicas de personas jubiladas y de la comunidad y ser un modelo para otras comunidades que puedan emular este movimiento” (Entrevista semiestructurada, 2018)</p>	<p>“Respeto, comunicación, transparencia, en el manejo de los fondos, estos son valores fundamentales” (Entrevista semiestructurada, 2018)</p>	<p>“Beneficio del Programa de Becas. Los clubes de conversación porque es una oportunidad de compartir con nativos” (Entrevista semiestructurada, 2018)</p>
02	<p>“Promover espacios de interacción cultural entre costarricenses y estadounidenses en beneficio de la comunidad ramonense” (Entrevista semiestructurada, 2018)</p>	<p>“Esa sí no me la sé” (Entrevista semiestructurada, 2018)</p>	<p>“Trabajo en equipo, solidaridad y respeto” (Entrevista semiestructurada, 2018)</p>	<p>“Darnos a conocer para atraer a más voluntarios para poder ayudar más gente” (Entrevista semiestructurada, 2018)</p>

<b>William</b>	<i>“En general hay varios comités con misiones y visiones, pero alcanzamos a más comunidades y a más personas para voluntarear”</i> (Entrevista semiestructurada, 2018)	Misma respuesta a la pregunta anterior.	<i>“Honestidad, transparencia e integridad”</i> (Entrevista semiestructurada , 2018)	<i>“Aportar recursos para los becarios para necesidades de la escuela y colegio”</i> (Entrevista semiestructurada , 2018)
<b>Douglas</b>	<i>“Viene en el sitio web”</i> (Entrevista semiestructurada, 2018)	<i>“Viene en el sitio web, pero es la misma del comité de educación”</i> (Entrevista semiestructurada , 2018)	<i>“No aplica”</i> (Entrevista semiestructurada , 2018)	<i>“No aplica”</i> (Entrevista semiestructurada , 2018)

**Fuente.** Elaboración propia (2018), a partir de las entrevistas realizadas.

**Anexo 19****Relación del puesto de trabajo con los derechos de las personas menores de edad, según la visión del talento humano de la ONG Alianza Acción Comunitaria 2018.**

<b>Informante</b>	<b>Relación entre su puesto de trabajo y los derechos de las PME</b>
<b>Mariposa</b>	<i>“Como yo soy trabajadora social, uno va detectando las necesidades (de las PME) y debo exponer esas necesidades al comité, para que se valoren las necesidades”</i>
<b>02</b>	<i>“Creo que es lo que más se relaciona directamente, porque tienen el contacto de las becas con los niños, familias y otras instituciones”</i>
<b>William</b>	<i>“El puesto mío no tiene mucho que ver con eso, yo recluto a las personas que quieren mejorar su inglés”</i>
<b>Douglas</b>	<i>“Como líder del Comité de Educación, soy responsable del Programa de Becas educativas, el club de conversación en inglés y las actividades del Grupo de conversación en español. Los dos últimos programas son administrados por miembros designados del comité bajo la guía / aprobación del comité.”</i>

**Fuente.** Elaboración propia (2018), a partir de las entrevistas realizadas.