

Universidad de Costa Rica
Vicerrectoría de Investigación
Coordinación de Investigación
Sede Regional de Occidente

Procesos de gestión de las organizaciones productoras de servicios sociales no gubernamentales del cantón de San Ramón.

Proyecto número 540-B9-049

Investigadora: MSc. Natasha Sandino Ulloa

Asistente: Bachiller María Fernanda Rojas Ramírez

Primer Informe Parcial

Marzo 2020

Índice de contenido

Índice de cuadros.....	3
Índice de figuras	3
<i>Lista de abreviaturas</i>	4
Presentación- justificación del proyecto.....	5
Antecedentes	9
Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos.....	11
Metodología de investigación	12
Enfoque estratégico de gestión	15
Condiciones de Vulnerabilidad y Sostenibilidad	15
Triángulo de la Sostenibilidad Institucional	16
Cadena de hipótesis	17
Parte I Marco jurídico- normativo de las ONG a nivel nacional e internacional	19
A nivel internacional	19
A nivel nacional	21
Parte II Reconstrucción de los modelos de gestión de las ONG estudiadas.....	25
Organización No Gubernamental Centro Comunidad Cristiana (CCC).....	27
Organización No Gubernamental Alianza Acción Comunitaria (CAA).....	34
Organización No Gubernamental Mujeres Unidas en Salud y Desarrollo (MUSADE)	39
Organización No Gubernamental Fundación para la Calidad de Vida de Pacientes con Cancer (FUNCAVIDA)	47
Organización No Gubernamental Árbol de Esperanza	52
Organización No Gubernamental Misiones Pura Vida	58
Organización No Gubernamental El Sol brilla para todos	62
Conclusiones.....	68
Bibliografía	69
Anexos	79

Índice de cuadros

Cuadro 1. Sustento Jurídico- político de las ONG a nivel nacional.....20
Cuadro 2. Sustento Jurídico-político de las ONG a nivel internacional21
Cuadro 3. Comparación entre Asociación y Fundación.....23

Índice de figuras

Figura 2. Triángulo de la Sostenibilidad Institucional.16

Lista de abreviaturas

AYA: Acueductos y Alcantarillados

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

CAIPAD: Centro de Atención Integral de Personas Adultas con Discapacidad.

CCC: Centro Comunidad Cristiana

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

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censo

MUSADE: Mujeres Unidas en Salud y Desarrollo

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

PANI: Patronato Nacional de la Infancia

TFG: Trabajo Final de Graduación

TFIA: Trabajo Final de Investigación Aplicada

TLC: Tratado de Libre Comercio

Presentación- justificación del proyecto

La presente investigación, pretende producir conocimiento en torno a los procesos de gestión de las Organizaciones Productoras de Servicios Sociales no gubernamentales de la región de San Ramón y su contribución al desarrollo social del cantón.

Esto, porque a partir de los estudios considerados para la elaboración de los Antecedentes del actual proyecto, se logró determinar que, 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 Productoras de Servicios Sociales, diferentes a las Estatales, como mecanismo de la sociedad civil para enfrentar algunas manifestaciones de la cuestión social que son emergentes y se tornan necesario atender y así establecer la contribución de éstas al desarrollo social del cantón de San Ramón.

Además, es importante mencionar que algunas de estas Organizaciones Productoras de Servicios Sociales 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. Asimismo, 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, R. (2008) que la escasez de recursos orientados hacia 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 instituciones.

Por lo tanto, se considera a las Organizaciones Productoras de Servicios Sociales de esta índole como las acreedoras de la cuestión social emergente, aliadas con la ingobernabilidad creciente y la necesidad de abrir canales de institucionalización que facilitaran 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 estas organizaciones fomentan la idea neoliberal de una responsabilidad privada hacia los problemas sociales crecientes, canalizando y acumulando mayor legitimidad social y política.

Asimismo, actualmente se plantean grandes desafíos para las Organizaciones Productoras de Servicios Sociales, 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.

Es evidente que, desde los procesos políticos ocurridos en América Latina, desde los años 70, ha habido 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)” (pág. 252.)

Es así como, se da el supuesto “debilitamiento” del Estado, para desviar recursos hacia el sector privado, en donde las Organizaciones Productoras de Servicios Sociales 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.

Interesa de esta manera, aportar a los procesos de gestión de las Organizaciones Productoras de Servicios Social no gubernamentales, de San Ramón, desde la mirada de la Gerencia Social, así mismo, generar recomendaciones para otras entidades de esta índole en cuanto a los procesos de gestión coherentes con su razón de ser y contribución del desarrollo social de la región ramonense. Por lo tanto, se verían beneficiadas las personas miembros de cada Organización Productora de Servicios Sociales, la población meta de estas entidades y se beneficiaría 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 estudios al respecto.

Por otro lado, con respecto a estas entidades, podría decirse que el modelo burocrático es el que sigue definiendo la forma de funcionamiento de muchas de las instituciones estatales, así como de las Organizaciones Productoras de Servicios Sociales no gubernamentales, de aquí que la gerencia social juega un papel fundamental, dado que, todos los servicios sociales deben ser gerenciados, ya que esto permite colocar en la agenda las necesidades y demandas que se van a atender.

Sin embargo, por las transformaciones que ha sufrido el Estado en las últimas décadas, sobre todo en lo referente a la disminución del presupuesto para su funcionamiento, es que surgen

las agrupaciones provenientes de sectores sociales, las cuales vienen a cubrir demandas que las instituciones del Estado han dejado de lado, por medio de organizaciones sin fines de lucro.

Por lo tanto, el presente proyecto, dejaría insumos importantes en torno al conocimiento de los procesos de gestión llevados a cabo por las Organizaciones Productoras de Servicios Sociales no gubernamentales del Cantón de San Ramón, como mecanismo para atender demandas y necesidades de las poblaciones y así establecer la contribución de estas entidades al desarrollo social en la región.

Antecedentes

Para el presente proyecto de investigación, se realizó 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 a nivel nacional e internacional, repositorios de texto completo de tesis de doctorado y maestría a nivel nacional e internacional, trabajos finales de graduación de la Maestría en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social, entre otros.

Es así como, se encontraron múltiples investigaciones relacionadas con la temática, de los cuales, se llegaron a identificar catorce documentos que se consideraron fundamentales para el presente proyecto, los cuales oscilan entre el año 1993 y el año 2016.

De acuerdo a lo anterior, puede afirmarse que de los catorce estudios contemplados para la presente investigación se encuentran: cuatro, orientados a las personas menores de edad y a las Organizaciones No Gubernamentales a la vez; cuatro, a Organizaciones No Gubernamentales únicamente; cuatro a procesos de gestión o procesos de trabajo como categoría central; uno enfocado al tercer sector y por último, uno dirigido específicamente a la relación de la política social con la profesión del Trabajo Social.

Según el apartado anterior, se puede llegar a algunas aproximaciones categóricas que pueden ser fundamentales para ir perfilando los vacíos de investigación en torno al tema del presente proyecto de investigación. Entre ellas interesa mencionar:

Ausencia de estudios enmarcados dentro de: los procesos de gestión y las Organizaciones Productoras de Servicios Sociales de Occidente, específicamente en San Ramón, puesto que todas las investigaciones que incorporan los procesos de gestión, se concentran en instituciones estatales.

Además, entre los principales hallazgos de las investigaciones consultadas, ha sido el surgimiento de las Organizaciones Productoras de Servicios Sociales, su estructura interna, funcionamiento, financiamiento, los cuales podrían ser necesarios para determinar los procesos de gestión que se llevan a cabo dentro de estas organizaciones y direccionar recomendaciones para mejorar.

Otro aspecto a tomar en consideración, es la necesidad de entender el contexto macro, meso y micro y aprehender las mediaciones entre estos, para entender la dinámica de funcionamiento de las Organizaciones Productoras de Servicios Sociales en cuestión.

Asimismo, la búsqueda de material bibliográfico, permitió establecer la importancia de realizar una evaluación del contexto de la organización. Lo que representa la relevancia de realizar un diagnóstico, con el fin de determinar los procesos de gestión de cada organización objeto de estudio.

A la vez, es importante mencionar que, desde el enfoque de gerencia social, no se encontró ningún estudio orientado hacia las Organizaciones Productoras de Servicios Sociales de San Ramón. Situación que volvería el presente estudio novedoso.

De igual forma, los estudios contemplados en torno a las Organizaciones Productoras de Servicios Sociales, van direccionados hacia su financiamiento, su origen y su labor, y no desde los procesos de gestión, por lo que, la presente propuesta pretende establecer el vínculo existente, entre estos procesos y su contribución al desarrollo social del cantón.

Finalmente, se puede concluir con relación a los antecedentes, que no existe dentro del cantón de San Ramón, Organizaciones Productoras de Servicios Sociales No Gubernamentales que hayan participado de un estudio similar al que se propone.

Objetivos de la investigación:

-Objetivo general:

Estudiar los procesos de gestión de las organizaciones productoras de servicios sociales no gubernamentales del cantón de San Ramón, a fin de lograr una comprensión de sus contribuciones de desarrollo social

-Objetivos específicos:

1. Describir los procesos de gestión de las OPSS
2. Determinar la sostenibilidad institucional de los procesos de gestión de las OPSS
3. Vincular la contribución al desarrollo social que realizan las OPSS con los procesos de gestión establecidos.

Metodología del Proyecto

Para efectos del presente proyecto, la investigación a realizar es de tipo cualitativa, puesto que permite reconocer discursos y prácticas desde la vivencia propia de las personas trabajadoras y gerentes de las organizaciones productoras de servicios sociales no gubernamentales.

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” (pág. 20). Es decir, 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 significados y valor a los diferentes acontecimientos, especialmente a los de la vida diaria.

Por lo tanto, de acuerdo con estos mismos autores, la investigación cualitativa presenta las siguientes características:

- a) Es inductiva: se recogen los datos para desarrollar conceptos y comprensiones, por lo que el diseño de investigación es flexible. Esto permite extraer de los hechos particulares conclusiones generales y a la vez posibilita realizar modificaciones a lo largo de todo el proceso, tanto en la etapa de diseño como en la de implementación situación que posibilito corregir errores y solucionar a tiempo problemas evidentes
- b) Se ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística: el objeto de investigación no es reducido a variables, sino que es considerado como un todo interrelacionado y enmarcado en un contexto. Por lo tanto, se toman en cuenta todos los ámbitos en los que se desarrolla el sujeto de estudio, así como las formas de relaciones sociales, políticas y económicas, entre otras, por lo que se debe de realizar un análisis minucioso de la conformación de la persona como un todo.
- c) La persona investigadora es sensible a los efectos que causa sobre el objeto de estudio: se interactúa con las personas e informantes claves en su ambiente natural por lo que se debe ser precavido en el momento de recolectar la información e interactuar con las personas. (pág. 20-21).

Se trata de dejar de lado valoraciones previas, cuestiones morales y sociales que podrían permeare la información que se obtenga a través de las personas informantes; esto porque la persona investigadora es el principal medio para recolectar información; en otras palabras, generar empatía con el fin de recolectar los datos claros y precisos, dando posibilidad a crear conclusiones confiables alrededor de las preguntas planteadas.

Del mismo modo, es descriptiva, puesto que es un tipo de estudio rígido en el cual se describen características y se generalizan varios fenómenos similares, mediante la exploración y descripción de situaciones de la vida real. Supone el conocimiento de las variables pertenecientes al problema, se apoya en una o varias hipótesis de tipo general dirigidas en una dirección específica. Estos estudios sirven para descubrir nuevos significados, determinar la frecuencia de fenómenos y categorizar la información. (Rodríguez, Gil; 1996).

Técnicas e instrumentos

Para efectos de la presente investigación se detalla a continuación las técnicas a utilizar, así como su descripción y uso.

Diagnóstico Organizacional: 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, los procesos de producción a nivel interno y externo de la organización. Las características del diagnóstico organizacional son las siguientes:

1. Proceso de medición que puede variar desde una investigación experimental hasta una narración descriptiva.
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.
3. Proceso sistémico en el que participan diferentes actores, grupos de interés (dueños, administración, empleados, investigadores, clientes, entre otros).

4. Proceso humano altamente influenciado por variables subjetivas, tales como percepciones, opiniones, valores o prejuicios de las personas que participan en él.

Etapas del diagnóstico organizacional

1. Recolección y organización de la información
2. Análisis e interpretación de la información
3. Informe diagnóstico y plan de acción (SENA; 2004)

Se realizarán dos FODA como herramienta, uno con los jefes de cada una de las organizaciones y otro con los encargados de cada una de las áreas de las entidades. Para determinar el estado de las organizaciones productoras de servicios sociales no gubernamentales.

Entrevista semiestructurada: 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.

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 el entrevistado. A diferencia de los cuestionarios, se basan en preguntas abiertas, aportando flexibilidad. Se la aplicará a una persona trabajadora de la OPSS. Con la finalidad de determinar el proceso de gestión que se lleva a cabo dentro de las entidades.

Revisión y análisis de fuentes documentales: se revisará el material documental existente en la organización acerca de su origen y creación, misión, visión, estructura, procesos de trabajo, poblaciones meta. La persona investigadora, hará uso de esta técnica para determinar razón de ser y acontecimientos importantes ocurridos con el paso del tiempo, con respecto a los procesos de gestión de las organizaciones.

Ahora bien, la forma cómo se realizará el análisis de los datos recopilados, partirá de lo establecido dentro del Enfoque Estratégico de Gestión de la Gerencia Social, el cual, se detalla a continuación:

Enfoque Estratégico de Gestión

Para efectos del presente proyecto de investigación, se trabajará en el marco de la perspectiva teórico metodológica de la gerencia social bajo la dimensión del Enfoque Estratégico de Gestión, del Proyecto Nuevo Paradigma del autor De Souza.

Dentro del Enfoque Estratégico de Gestión de servicios sociales, es importante abordar las siguientes perspectivas teóricas: Enfoque Estratégico de Gestión, Condiciones de Vulnerabilidad y Sostenibilidad en las instituciones, Triángulo de la Solidaridad y Cadena de Hipótesis, las cuales se desarrollarán a continuación.

Esta dimensión se centra 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 establezca marcos para pensar, decidir y hacer.

De esta forma, en la Dimensión Gestión, la sostenibilidad institucional juega un papel fundamental, puesto que, esta es un estado de 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.

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 las condiciones 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.

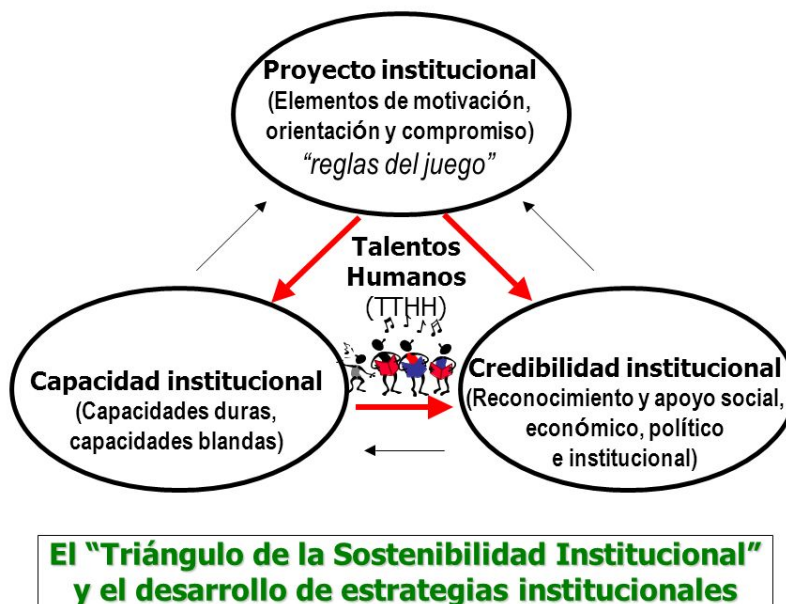
Es así como, la sostenibilidad institucional se basa en tres pilares fundamentales: Proyecto Institucional, entiéndase este como las “reglas del juego”, que se mencionó arriba; Capacidad Institucional y Credibilidad Institucional. Las cuales se detallan a continuación.

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. En línea.

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 tras disciplinarios, mecanismo 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 estas tres dimensiones, las cuales son fundamentales para establecer el propósito de cualquier entidad.

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 a lo anterior, podría instaurarse que depende de la relación que tenga la organización con su entorno y sus actores claves, así será la vulnerabilidad o la sostenibilidad que tenga ésta, 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.

Desarrollo de la investigación

Parte I: Marco Jurídico Normativo de las Organizaciones No Gubernamentales a nivel nacional e internacional

Modalidad: revisión documental y entrevistas semiestructuradas

a) Organización institucional a nivel internacional y nacional

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.

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.

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 1. Sustento jurídico- político de las organizaciones no gubernamentales a nivel internacional.

Nombre de la declaración, pacto, convenio	Año de aprobación	de Principales aportes
Declaración Universal de los Derechos Humanos	10 de diciembre de 1948.	Artículo 20: Toda persona tiene derecho a la libertad de reunión y de asociación pacíficas. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.
Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos	16 de diciembre de 1966.	Artículo 22: toda persona tiene derecho a asociarse libremente con otras.

Convenio de Roma para la Protección de los Derechos Humanos y Libertades fundamentales.	04 de noviembre de 1950.	Artículo 11: contempla la libre asociación para las personas.
--	--------------------------	--

Fuente. Sandino, N. (2019)

En relación con el contenido al cuadro 1, 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.

A nivel nacional

Dentro de la legislación costarricense, el sustento jurídico de las ONG se detalla en el cuadro 2.

Cuadro 2. Sustento jurídico- político de las Organizaciones no gubernamentales a nivel nacional, Costa Rica.

Nombre de la regulación, normativa, ley.	Año de aprobación	Principales aportes
Constitución Política de Costa Rica	1949	Artículos 25 y 26, contemplan la libertad de asociación y el derecho de reunión con fines pacíficos.

Ley de Fundaciones, N° 5338.	1973	<p>Reconoce la personalidad jurídica a aquellas fundaciones que operan como entes privados, de utilidad pública y sin fines de lucro.</p> <p>Menciona que el fundador de estas puede ser una persona física o jurídica, nacional o extranjera.</p> <p>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.</p>
Ley de Asociaciones 218	08 de agosto de 1939.	Artículo 1: Rige todas aquellas organizaciones para fines científicos, artísticos, deportivos, etc., que no tengan como fin principal el lucro o la ganancia.
Reglamento a la Ley de Asociaciones 218.	30 de abril de 1998.	<p>Se establecen regulaciones a la Ley de Asociaciones, tales como:</p> <p>d) 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.</p> <p>e) 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.</p> <p>f) 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.</p>

Fuente. Sandino, N. (2019).

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.

En relación con lo descrito, se torna necesario establecer una diferenciación entre una Asociación y una Fundación, para ello es pertinente visualizar el cuadro 3, que se presenta a continuación:

Cuadro 3. Comparación entre Asociación y Fundación.

Elemento de análisis	Fundación	Asociación
Definición	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.
Normatividad	Ley de Fundaciones, N°. 5338.	Ley de Asociaciones N°. 218. Reglamento a la Ley de Asociaciones N°. 218.
Naturaleza jurídica del acto de creación	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	Contrato pluripersonal de organización en que el acto jurídico proviene de la voluntad de sus miembros, quienes pueden integrar los distintos órganos.

	disposición testamentaria; o por acto entre personas vivas, por donación.	
Miembros	Las fundaciones no tienen miembros solo beneficiarios, ellos carecen del derecho de exigir el cumplimiento de lo previsto en los estatutos.	Las asociaciones poseen miembros, socios o asociados, ellos poseen el derecho de exigir, al ente colectivo, el cumplimiento de lo previsto en los estatutos.

Fuente. Sandino, N. (2019)

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.

II Parte: Reconstrucción de los modelos de gestión de las Organizaciones No Gubernamentales estudiadas

Organizaciones No Gubernamentales en el Cantón de San Ramón

De acuerdo con el Directorio de las ONG y Empresas Sociales (2019), en el cantón de San Ramón destacan las siguientes entidades:

- Calle Zaguete.
- Asociación de Protección a la Infancia (Hogarcito San Ramón).
- Asociación de Mujeres Unidas en Salud y Desarrollo (MUSADE).
- Centro de Atención Integral a Personas Adultas con Discapacidad: El Sol Brilla para Todos.
- Fundación Calidad de Vida para las Personas con Cáncer (FUNCAVIDA).
- Asociación Hogar Crea Internacional.
- Misiones Pura Vida.
- Alianza Acción Comunitaria (CAA).
- Asociación Centro Comunidad Cristiana (CCC).
- Asociación Miembros Organizados Fomentando Acciones Solidarias (MORFAS).

Para la presente investigación se tomó en consideración siete Organizaciones No Gubernamentales del cantón de San Ramón, las cuales mostraron apertura y anuencia a brindar información de la entidad con las personas investigadoras del proyecto.

Las ONG que se analizarán desde la perspectiva de Gerencia Social ecosistémica son: Centro Comunidad Cristiana (CCC), Alianza Acción Comunitaria (CAA), Mujeres Unidas en Salud y Desarrollo (MUSADE), Fundación para la Calidad de Vida de Personas con Cáncer (FUNCAVIDA), Árbol de Esperanza, Misiones Pura Vida y el Centro de atención integral de personas adultas con discapacidad (CAIPAD): El Sol Brilla para todos. Seguidamente se reconstruirá el proceso de gestión de cada uno de estos.

El análisis contiene un posicionamiento formal de la entidad, es decir, se abordará lo que la ONG tiene establecido como su marco filosófico: misión, visión, valores y objetivos, estableciendo así el Proyecto Institucional.

Posteriormente, se abordará la Capacidad Institucional de cada organización, para darle respuesta a las demandas de la población meta, aquí se incluirá: estructura organizativa y recursos (materiales, financieros, tecnológicos y materiales).

Finalmente se abordarán las Manifestaciones de la Cuestión Social, atendidas por cada una de estas ONG, estableciendo población meta, necesidades y demandas, así como los servicios que se establecen para darle respuesta a esos requerimientos de la población meta.

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).

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)

a. Razón de ser: misión, visión, valores, objetivos.

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.

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.

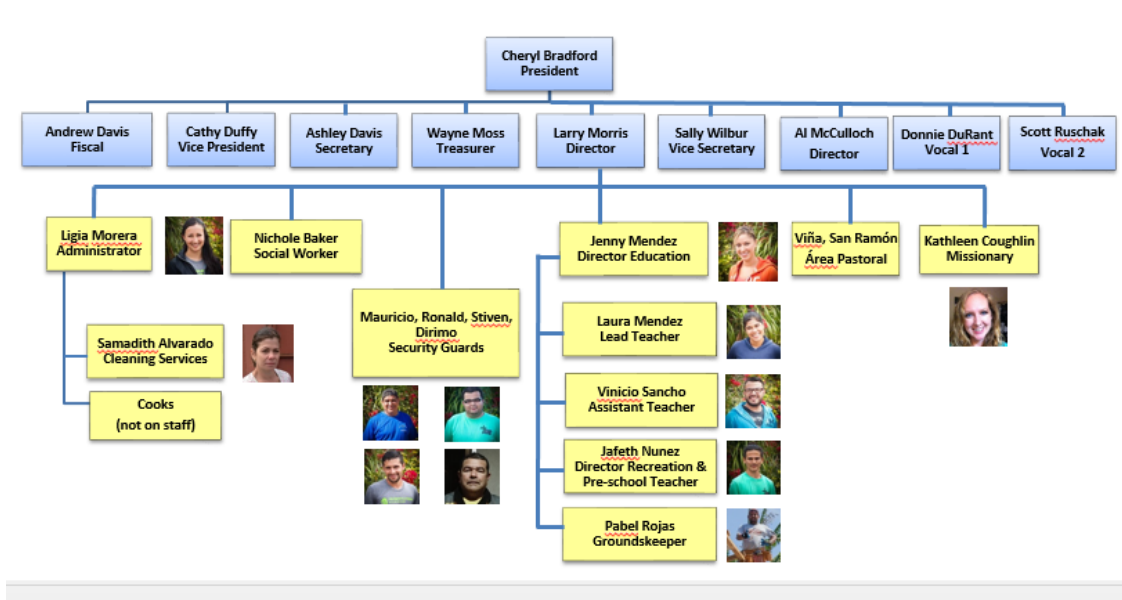
Con relación a los objetivos de la organización, es relevante recalcar que estos tampoco se encuentran estipulados de manera formal.

La población meta de esta entidad se encuentra compuesta por los niños y niñas de la comunidad de Bajo Tejares y sus familias.

b. Condiciones institucionales

-Estructura organizacional: organigrama

Organigrama Centro Comunidad Cristiana



Fuente. CCC. (2019).

2. Capacidad institucional, manifestaciones de la cuestión social, atendidas por esta ONG

a. Programas

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; 2019)

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 maternales, 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, 2019).

b. Recursos, medios con los que se cuenta para atender las manifestaciones de la cuestión social presentes en el cantón de San Ramón.

- **Recurso humano:**

Se entiende como talento humano la promoción de la formación y el protagonismo del personal en las acciones de la organización. (Andrade, 2014)

La ONG CCC cuenta con catorce funcionarios, divididos entre las áreas: educativa, social, ministerial, seguridad, mantenimiento, administración, limpieza y Dirección de Campo.

- **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 tienda¹; y elementos materiales como un vehículo y una planta de sonido. (Grupos focales 2019)

- **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.

- **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. (Grupos focales 2019)

¹ 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.

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.

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.

Con respecto a la visión, es importante mencionar que esta no se encuentra establecida de manera formal dentro de la organización. 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.

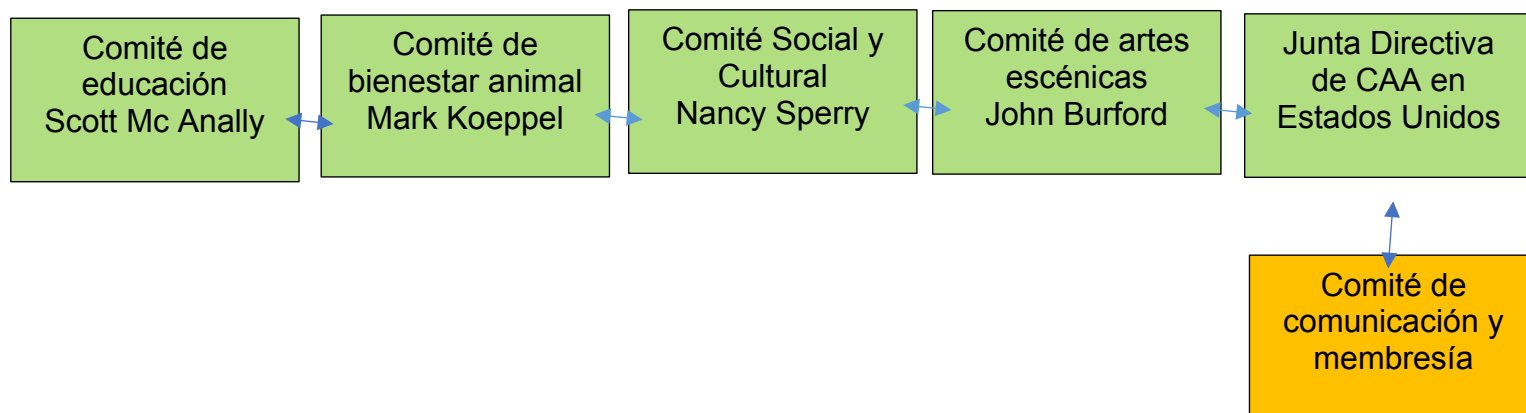
En relación con los objetivos de la ONG, interesa destacar que no se encuentran de manera formal dentro de la normativa existente.

La población meta, se encuentra compuesta por la Comunidad de San Ramón.

b. Condiciones institucionales

-Estructura organizacional: organigrama

Organigrama Alianza Acción Comunitaria



Fuente. Elaboración propia, a partir de Rojas, Fernanda. (2019).

Capacidad institucional, manifestaciones de la cuestión social, atendidas por esta ONG

a- Programas

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, 2019)

- **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, 2019)
- **Comité de Membresía:** Mixer (reuniones mensuales entre los miembros de la Alianza). (Entrevistas, 2019)
- **Comité de Comunicación:** Periódico mensual e invitación a actividades. (Entrevistas, 2019)
- **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, 2019)

b. Recursos, medios con los que se cuenta para atender las manifestaciones de la cuestión social presentes en el cantón de San Ramón.

- **Recurso humano:**

Se entiende como talento humano la promoción de la formación y el protagonismo del personal en las acciones de la organización. (Andrade, 2014)

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. (Entrevistas, 2019)

- **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)

La organización CAA, tiene una escasez de recursos materiales, específicamente relacionados con la infraestructura y el ornato, así como con bienes como muebles. (Entrevistas, 2019)

- **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)

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. (Entrevistas, 2019)

- **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)

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. (Entrevistas, 2019)

Organización no gubernamental: Mujeres Unidas en Salud y Desarrollo (MUSADE)

1- Proyecto institucional

a- Razón de ser:

De acuerdo con su página WEB:

MUSADE es una organización de bienestar social, sin fines de lucro, fundada en 1986 por un grupo de 114 mujeres, provenientes de cinco Municipios ubicados en el área rural de la Región de Occidente.

Esta Asociación surgió en el marco de la experiencia del Hospital sin Paredes, un programa premiado a nivel internacional por su labor pionera en la atención primaria de la salud basada en la participación de la comunidad.

Desde hace veintidós años MUSADE, como organización autónoma y autogestionaria, ha orientado su trabajo hacia la difusión de los derechos y el fortalecimiento de la organización y movilización de las mujeres, en la búsqueda de una mejor calidad de vida. Su propósito fundamental es contribuir con el abordaje de la violencia intrafamiliar, como problema de salud pública que afecta a toda la población, especialmente a grupos de mayor vulnerabilidad, tanto por su condición de género como por su situación socioeconómica (mujeres, niñas y niños, adolescentes y personas adultas mayores).

Los ejes de trabajo de la organización son:

- Organización y poder local con perspectiva de género.*
- Salud integral y violencia intrafamiliar.*
- Economía comunitaria*

Por su origen y su trabajo, MUSADE se fundamenta en el apoyo brindado por personal voluntario (profesionales y no profesionales), comprometido con la problemática actual de la familia. La organización no tiene asignación de recursos económicos de ninguna institución por lo que debe realizar diversas actividades que le generen ingresos para financiar el desarrollo de su trabajo comunitario. (MUSADE; 2019: página web)

b. Misión, visión, valores y objetivos

De acuerdo con su página web (MUSADE, 2019), la visión puede definirse como:

Es una Asociación de base comunitaria, autónoma y sin fines de lucro que promueve la igualdad y autogestión de la mujer a través de procesos de capacitación humana, técnica, asistencia y empoderamiento fomentando en sus miembros valores como la organización, el compromiso, la solidaridad y la igualdad.

Con relación a la misión, MUSDADE 2019, en su página web indica:

Contribuir con el abordaje de la violencia contra la mujer, como el principal obstáculo en su desarrollo personal y social. Conceptualiza la violencia contra la mujer, como problema de salud pública que afecta a la población, en especial a grupos de mayor vulnerabilidad, tanto por su condición de género como por su situación socioeconómica.

Es importante mencionar que la organización MUSADE, con relación a las ONG CCC y CAA es una de las pocas que cuenta con objetivos estipulados, los cuales se detallan a continuación:

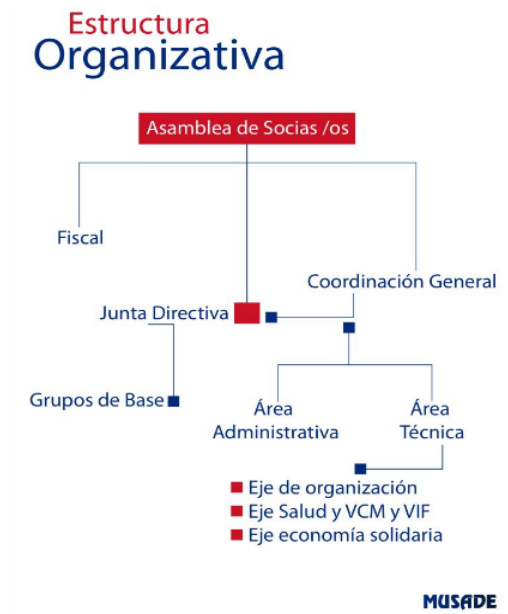
1. Promover la unión y organización de las mujeres de sectores campesinos y populares que les permita superar su condición de discriminación y subordinación y alcanzar su plena participación en el proceso de desarrollo de la sociedad.

2. *Desarrollar un proceso de capacitación y concientización que le permita a la mujer incorporarse individual y grupalmente a la sociedad en condiciones de equidad en los procesos desarrollo local.*
 3. *Promover el estudio permanente de la situación real de la mujer en nuestra sociedad para valorar sus posibilidades y limitaciones en la búsqueda de una sociedad más justa, integral en los diferentes niveles de toma de decisiones.*
 4. *Denunciar todo tipo de violencia social o intrafamiliar y propiciar el aprendizaje de relaciones armoniosas, basados en el respeto a los derechos humanos y la paz con justicia*
 5. *Sensibilizar a la comunidad sobre el papel trascendental que cumple la mujer como sujeto pleno de derechos y responsabilidades en el proceso de transformación y desarrollo de una sociedad equitativa y libre de violencia.*
- (MUSADE; 2019: en línea)

La población meta, se encuentra constituida por las mujeres de la región de occidente.

c. Estructura Organizativa

Organigrama MUSADE



Fuente. MUSADE. (2019), en línea.

2- Capacidad institucional, manifestaciones de la cuestión social atendidas por la organización.

a- Programas

1. **Pasantía de comunicación:** dichas actividades se organizan con el objetivo de continuar con el trabajo de los programas de bienestar social.

2. **CICAEVIF (Centro Integral Comunitario de Atención Especializada en Violencia Intrafamiliar):**

- *Consulta terapéutica social y psicológica y asesoría legal, por VIF.*
- *Grupos de autoayuda y de apoyo para mujeres sobrevivientes.*
- *Grupos socio terapéuticos para mujeres víctimas de abuso sexual.*
- *Grupos socio terapéuticos para niños y niñas testigos y/o sobrevivientes de VIF.*
- *Grupos socio terapéuticos para adolescentes testigos y/o sobrevivientes de VIF.*

(MUSADE; 2019: en línea)

3. **Construyendo esperanzas:**

El principal objetivo de este proyecto radica en promover estilos de vida saludables estimulando relaciones de equidad libres de violencia en el ámbito familiar, escolar y comunal, a través de las estrategias de promoción y prevención en diferentes lugares, los cuales se detallan a continuación con sus respectivas metas y actividades:

a) Centros Educativos:

- *Capacitación del personal docente de doce escuelas por año a nivel de la Región.*
- *Capacitación de la población escolar de 12 escuelas al año sobre prevención de la violencia contra las mujeres y violencia intrafamiliar desde un enfoque de género y derechos.*
- *Realización una campaña escolar al año dirigida a la población infantil sobre prevención de la VCM y VIF, desde un enfoque de género y derechos.*

- *Realización de un concurso de dibujo y redacción sobre formas alternativas de convivencia desde un enfoque de derechos y de género. (MUSADE; 2019: en línea)*

b) Acción Comunitaria:

- *Elaborar 2000 folletos sobre convivencia familiar desde un enfoque de género y de derechos para distribuirlos entre las 140 organizaciones de la Región.*
- *Realizar un festival comunal sobre prevención de la VCM y VIF, desde un enfoque de género y derecho.*
- *Elaboración de al menos dos programas de radio sobre prevención VCM y VIF, desde un enfoque de género y derecho.*
- *Realización de una escuela de la familia en los 12 Centros educativos para el abordaje de talleres socioeducativos sobre prevención de la VCM y VIF, desde un enfoque de género y derecho. (MUSADE; 2019: en línea)*

c) Atención Integral:

- *Atención al 100% de los niños y niñas testigos de VIF, detectado en el escenario escolar para su apoyo, orientación y fortalecimiento.*
- *Contención e intervención en crisis por trabajo social al 100% de las situaciones de maltrato a menores detectados en el escenario escolar.*
- *Dos sesiones de auto cuidado al semestre para las facilitadoras de los procesos.*
- *Asesoramiento legal y acompañamiento en los procesos de denuncia de maltrato de menores de edad a nivel escolar.*
- *Conformar tres grupos de niñas al año, testigos de violencia intrafamiliar para su fortalecimiento por medio de la modalidad grupal.*
- *Conformar un grupo de niñas por semestre abusadas sexualmente para trabajar las secuelas y apoyarlas en su proceso de recuperación. (MUSADE; 2019: en línea)*

d) Comunicación:

- *Divulgación de comunicados y campañas de prevención a través de medios de comunicación masiva (Radio, Televisión, Redes Sociales), además de elaboración de materia impreso y vallas informativas en las comunidades. (MUSADE; 2019: en línea)*

4. Encuentros de mujeres:

Pretende agrupar a miembros o no de la organización y propiciar el intercambio de experiencias personales como organizacionales. Además conocer las situaciones propias del condicionamiento socio económico de las mujeres, para trabajar colectivamente alternativas de solución, para la erradicación de la desigualdad de género desde la perspectiva de las mujeres. (MUSADE; 2019: en línea)

5. Defensoras populares:

- *Mantener una colectiva de 32 mujeres sobrevivientes de violencia, liderando procesos de apoyo y acompañamiento individual a otras mujeres e incidencia política-organizativa por una cultura de no violencia, equidad y justicia.*
- *Acompañar desde 1994, a decenas de mujeres en su proceso de recuperación de las secuelas de la violencia y en los trámites de denuncia, con lo que se ha logrado ser un soporte y recurso accesible para el mejoramiento de su calidad de vida. Aproximadamente cada año se atiende un promedio de 1800 mujeres.*
- *Constituir redes comunitarias de prevención de la violencia contra las mujeres en comunidades rurales conducidas por Defensoras Populares.*
- *Dotar a algunas comunidades de personas que se encuentran en real capacidad para ayudar a las mujeres cuando se enfrentan con esos obstáculos y dificultades.*
- *Incidencia política en esferas administradoras de justicia y en espacios de toma de decisiones para denunciar la violencia, apoyar la aprobación de leyes que protejan a la mujer y lograr que el tema de la violencia se ponga en la agenda de las organizaciones locales como un problema de salud pública y de interés colectivo.*
- *El desarrollo de una experiencia desde y con las mujeres que viven violencia, reconocido por el INAMU en el informe de investigación “Respuesta social a nivel local*

ante la VIF” y por Naciones Unidas en el 2010 con el segundo premio a prácticas éxitos en prevención de la VCM. (MUSADE; 2019: en línea)

6. REMOC (Red de Micro producción de Occidente):

Este proyecto reúne un grupo de mujeres con conocimientos en manualidades y elaboración de artesanías. Ellas tienen un espacio físico en las instalaciones de la organización, donde llevan los productos que elaboran y son puestas a la venta para ayudarse en sus necesidades de sobrevivencia económica. (MUSADE; 2019: en línea)

b. Recursos, medios con los que se cuenta para atender las manifestaciones de la cuestión social presentes en el cantón de San Ramón.

- **Recurso humano:**

Se entiende como talento humano la promoción de la formación y el protagonismo del personal en las acciones de la organización. (Andrade, 2014)

Con relación al recurso humano de esta ONG, se determinó que cuenta con:

- Una fiscalía, la cual vela por el accionar de la organización entre lo establecido por la asamblea de asociados y lo realizado por la Junta Directiva.
- Coordinación: es en enlace entre la Junta Directiva y el área técnica y administrativa, es decir, es la capa táctica de la organización.
- Junta Directiva: son las personas elegidas mediante la asamblea de asociados, quienes se encargarán de tomar decisiones acerca del accionar de la ONG, es el nivel directivo de la entidad.
- Grupos base: son los grupos de mujeres orientados a desarrollar ejes de acción propios de la ONG.
- Personal técnico: se cuenta con una profesional en Trabajo Social, una en psicología y otra en derecho. La cuales trabajan los ejes de acción orientados

- **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)

La organización tiene como parte de sus recursos tecnológicos: video beam, pantalla, equipo de perifoneo, equipo de cómputo, página web, expediente electrónico para la atención de casos, aula virtual, equipo de sonido, boletín en línea.

- **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)

- **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)

MUSADE no cuenta con recursos provenientes del Estado costarricense, por ende, se hacen actividades para atraer instituciones donantes y patrocinios, la mayoría de recursos se captan de:

- Apoyo voluntario de socias
- Patrocinios de instituciones y empresas locales
- Venta de servicios
- Donaciones extranjeras
- Recursos provenientes de participación con otras asociaciones, Red de micro productoras de Occidente
- Actividades de autosostenibilidad

Fundación Calidad de Vida para las Personas con Cáncer (FUNCAVIDA)

1. Proyecto institucional

a- Razón de ser:

La organización FUNCAVIDA, se creó con la idea de reinsertar a las personas con cáncer a sus familias. Esta surge de la iniciativa de su fundadora María Isabel Ramírez, quien fue diagnosticada con cáncer de colon en el año 2005, la cual a partir de esta situación, sufrió Moving laboral, que la llevó a desarrollar esta idea para contribuir con otras personas, que atraviesan por la misma situación. (FUNCAVIDA; 2020: en línea) Iniciativa por la que se fundó la organización en el año 2007.

b- Misión- Visión

Esta ONG plantea como Misión:

Somos una organización sin fines de lucro con alta vocación de servicio social, que trabaja en favor de la calidad de vida, aduciendo condiciones de vulnerabilidad de las personas diagnosticadas con cáncer y su núcleo familiar directo, desarrollando programas y proyectos que estimulen la prevención del cáncer, promoción de la salud, la atención integral y reinserción socio-laboral, generando sensibilidad en la sociedad en torno a estilos de vida saludables.
(FUNCAVIDA; 2020: en línea)

En torno a la visión, señala la siguiente como tal:

Constituirnos como un centro integral en el cual brindemos asesoramiento y servicios de prevención del cáncer, promoción de la salud y atención integral por el personal técnico, profesional y voluntario en el ámbito del cáncer y sus factores asociados, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas con cáncer y su entorno cercano, así como sensibilizar a la comunidad

sobre la importancia de desarrollar estilos de vida saludables. (FUNCAVIDA; 2020: en línea)

Es importante señalar que, de manera formal, no se establecen objetivos, metas, ni valores.

Su población meta se encuentra constituida por personas sobrevivientes o que padezcan actualmente algún tipo de cáncer.

c- Condiciones institucionales

• Organigrama de la fundación

Es importante recordar que al ser FUNCAVIDA una **fundación**, esta dispone únicamente de su representante legal, quien en la mayoría de las veces, corresponde a ese socio fundador que la creó, por lo que, la mayoría de sus acciones responden a sus intereses particulares y/ personales. (Para ampliar en este tema, remítase al cuadro no. 3, de este documento).

De tal manera que, esta organización tiene como su jerarca/ directora, a su fundadora, en ella recae todo el proceso de toma de decisiones. Cuenta además con una secretaria, quien se encarga de todas las labores administrativas; con una psicóloga y con una terapeuta física. Es así como, todos los puestos descritos, se encuentran por debajo del puesto de dirección.

2. Capacidad institucional, manifestaciones de la cuestión social, atendidas por esta organización.

a. Programas y/o servicios que brinda a la población meta

La organización FUNCAVIDA, cuenta con los siguientes programas, orientados hacia su población meta:

- **Terapia física:** ... *la terapeuta a través de la fundación, es una pieza clave en la re-integración de los pacientes en la sociedad y también a sus rutinas diarias que tenían antes de pasar por la experiencia de haber sido diagnosticados con ésta enfermedad.* (FUNCAVIDA; 2020: en línea).

- **Terapia psicológica:** *Se encarga de motivar a los sobrevivientes de cáncer a seguir adelante, a superarse y aprender nuevas cosas. (...) Por otro lado, hacemos todo lo posible para motivarlos a reincorporarse a la sociedad a través de herramientas de terapia psicológica.* (FUNCAVIDA; 2020: en línea).
- **Charlas:** *Dar charlas de motivación al personal de ser positivos, no dejarse por vencidos, y enfrentar la enfermedad. También dar charlas de prevención del cáncer hacer un llamado a las personas hacerse chequeos constantes, comer saludable, practicar deporte, y que se reincorporen al ámbito laboral.* (FUNCAVIDA; 2020: en línea). Es decir, la labor de esta organización también se encuentra orientada hacia la prevención y promoción, y no únicamente al paciente como tal, el cual ya fue diagnosticado con la enfermedad.
- **Talleres:** *En cuanto a los talleres sería lo que es terapia física, psicología, manualidades, costura, voluntariado en el Banco de Alimentos, siendo ésta una muy buena forma de rehabilitación y entretenimiento para ellos.* (FUNCAVIDA; 2020: en línea).

Además, se señala que la organización cuenta con otra serie de servicios, tanto para la población meta, como para sus familias, entre los cuales se pueden mencionar:

- *Actividades diarias programadas para las personas integrantes: Ejercicios, juegos de mesa, manualidades, servicio de alimentación, charlas.*
- *Desarrollo de actividades para generación de ingresos a integrantes.*
- *Programa de Turisteando contra el cáncer como proyecto de Turismo Social y de Salud Integral mediante el cual se realizan viajes recreativos para mejorar la calidad de vida de las personas con cáncer.*
- *Espacio de intercambio de estudiantes universitarios de diversas instituciones educativas dentro y fuera del país.*
- *Programa de voluntariado para el desarrollo de micro proyectos y actividades para las personas integrantes y su familia.* (FUNCAVIDA; 2020: en línea).

De igual manera FUNCAVIDA cuenta con una serie de proyectos para su población participante, estos incluyen:

- **Mamón chino:** desde el año 2014 se cuenta con la siembra de Mamón Chino en la zona de la Tigra de San Carlos, lo que ha permitido generar empleo para las personas sobrevivientes de cáncer y además ha generado ingresos para la fundación.
- **Cletea por mi cantón.**
- **Feria Anual en el Hospital México.**
- **Bingo Anual**

Todas estas actividades permiten un espacio para las personas que integran la fundación, pero a la vez, permiten generar ingresos para el funcionamiento de la entidad.

b. Recursos, medios con los que se cuenta para atender las manifestaciones de la cuestión social presentes en el cantón de San Ramón.

- **Recurso humano:**

Se entiende como talento humano la promoción de la formación y el protagonismo del personal en las acciones de la organización. (Andrade, 2014)

De esta forma, tal y como se evidenció en el apartado de Estructura Organizativa, la fundación solo cuenta con una secretaria, una psicóloga y una terapeuta física. El resto de personal, lo obtienen por medio del trabajo voluntario, lo cual representa un elemento fundamental en el quehacer de esta entidad.

- **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).

Es así como FUNCAVIDA cuenta con un local en donde se brindan sus servicios, el cual se encuentra equipado con equipo de oficina y fisioterapia, así como con equipo de cocina; con la finca en la Tigra de San Carlos, en donde se produce el Mamón Chino, el cual genera empleo y permite obtener ingresos para la entidad y su funcionamiento.

- **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), la organización cuenta con computadoras, impresora, página web, sistema de seguridad.

- **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)

Como se evidenció anteriormente la mayoría de ingresos económicos, se obtiene por medio de donaciones de personas físicas y/o jurídicas. Así mismo, el Banco de Alimentos representa un importante colaborador. Además, se obtienen ingresos de las actividades que se realizan como el bingo anual, las ventas en la Tienda Virtual de la fundación, la producción de mamón chino, como las principales. Además, se está empezando a implementar el proyecto de una agencia de viajes, el cual posibilita recaudar algunos fondos para la organización.

Organización Árbol de Esperanza

1. Proyecto institucional

a. Razón de ser

Esta organización se fundó en el año 2013, en colaboración con la fundación estadounidense REDY TO EMPOWER, con el objetivo de reforzar habilidades individuales y colectivas en las mujeres, trabajando en su salud mental e independencia económica, lo cual se constituye en su población meta.

- **Misión, visión y valores:**

La misión de esta organización es:

Árbol de Esperanza es una organización son fines de lucro que brinda un espacio seguro y de acompañamiento a mujeres de la región de Occidente enfocándose en acciones como el empoderamiento y refuerzo de sus habilidades, con miras a alcanzar su autonomía y la de la organización. (Árbol de Esperanza; 2020: en línea).

Con relación a la visión de la entidad, esta contiene:

Ser una organización feminista consolidada en Occidente que construye alianzas con grupos afines para fortalecer su crecimiento, propiciando así el empoderamiento de las mujeres de la región. (Árbol de Esperanza; 2020: en línea).

Además, esta organización establece valores dentro de su marco formal, los cuales se señalan a continuación:

- *Responsabilidad: nuestras acciones están dirigidas a cumplir con los objetivos de la organización.*

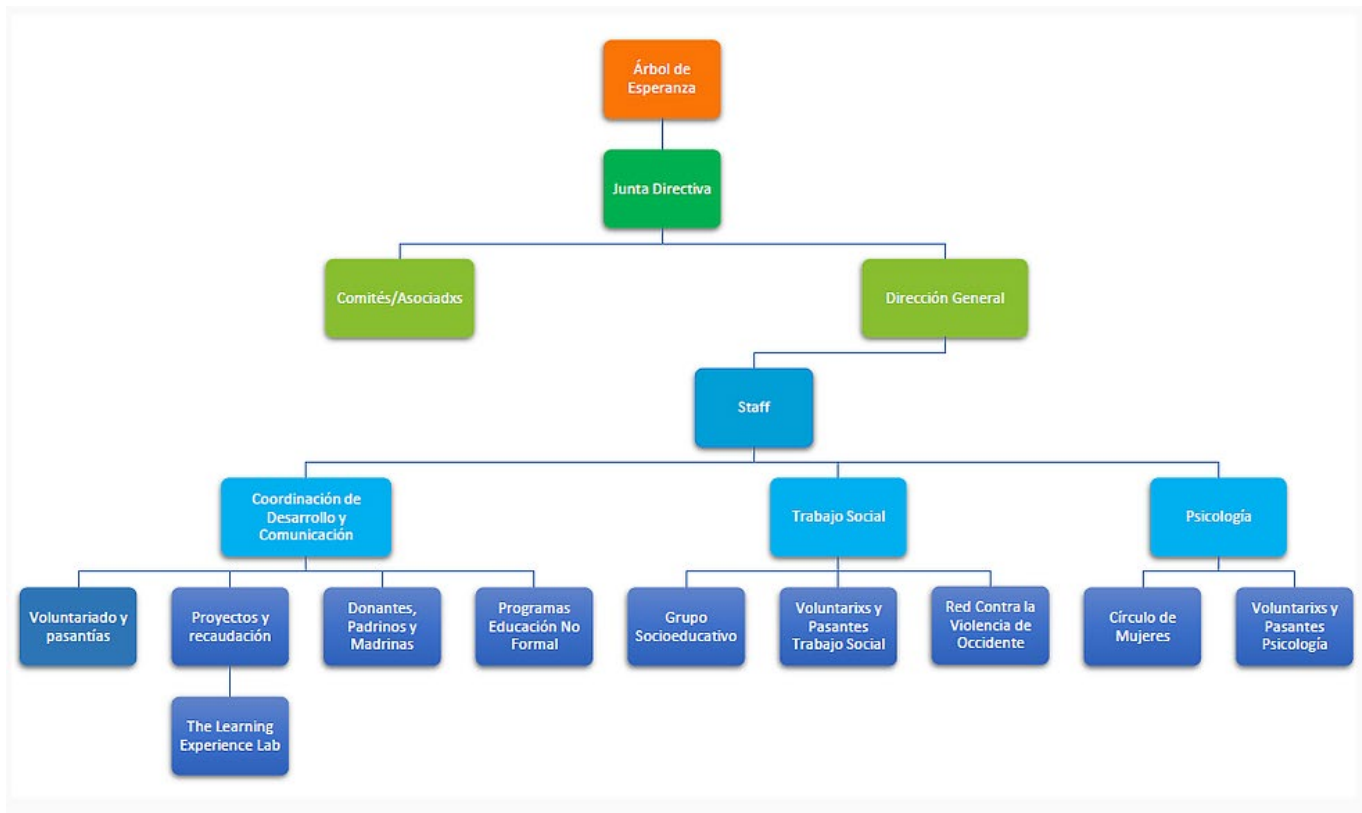
- *Sororidad: nos dirigimos a fomentar alianzas y acuerpamiento entre mujeres tanto del equipo de trabajo como de las usuarias, para fortalecer el crecimiento de cada una a pesar de vivir en un entorno patriarcal limitante.*
- *Respeto: garantizamos espacios libres de violencia y discriminación por ideologías, credo, etnia, orientación sexual, género, identidad de género, situación socioeconómica y cualquier otra manifestación de discriminación.*
- *Compromiso: encaminamos acciones desde el esfuerzo, constancia y perseverancia a través del sentido de pertenencia en la organización.*
- *Trato humanizado y horizontal: evitamos las relaciones de poder y hay consciencia de que estamos entre pares.*
- *Empatía: de manera constante y consciente nos posicionamos en la realidad de la otra persona.*
- *Escucha respetuosa: mantenemos el ejercicio constante y consciente de escuchar sin juzgar; comprendiendo y reconociendo las condiciones particulares de cada persona.*
- *Calidez: brindamos un espacio seguro de cercanía y confianza para compartir experiencias de vida y saberes. (Árbol de Esperanza; 2020: en línea).*

Es importante mencionar que, dentro del marco normativo formal de esta entidad, no se cuenta con el establecimiento de metas y objetivos, para establecer un norte de hacia dónde va la organización.

b. Condiciones institucionales

1. Estructura organizativa

- Organigrama de la entidad



Fuente. Árbol de Esperanza; 2020: en línea.

Tal y como se visualiza en el organigrama anterior, la organización se encuentra dirigida por una Junta Directiva, dadas sus características de Asociación, por debajo de esta se encuentran los comités (gobierno, recaudación, marketing, programa) y la dirección general, posteriormente el staff, integrado por comunicación, trabajo social y psicología, posteriormente los proyectos que desarrollan cada una de estas áreas, los cuales se podrán apreciar en el siguiente apartado.

2. Capacidad institucional, atención de las manifestaciones de la cuestión social, atendidas por esta entidad.

a. Programas y/o servicios que brinda a la población meta

La organización cuenta con servicios de psicología y trabajo social, a su vez que desarrolla un programa general de empoderamiento de Ready To Empower (RTE), el cual posibilita a las mujeres a desarrollar su autosuficiencia para tener más confianza, independencia y esperanza en sí mismas. Nuestro programa utiliza una iniciativa basada en el acercamiento, mediante un proceso de tres fases, el cual se detalla a continuación:

1- **Fase de empoderamiento de tu mente:** la cual incluye terapia individual y grupal. Con una duración aproximada de cuatro meses. La participación en estas actividades presenta incentivos para las mujeres participantes, por ejemplo: dotación de kit de cuidado personal, clases de pintura y certificado de participación.

2- **Empoderamiento de tu vida:** en estas sesiones se trabajan temas como educación sexual, prevención de la violencia, conocimiento de los derechos, habilidades comunicativas y construcción de confianza. Al igual que el eje anterior, la participación en estos talleres tiene incentivos como: clases de autodefensa, paseo a un balneario, certificado de participación.

3- **Empoderamiento de tu futuro:** en esta área se abordan aspectos como presupuesto personal y del hogar, elaboración de currículum vitae, planes de vida, preparación para una entrevista de trabajo, derechos laborales, plan de negocios, realización de pasantías. Una vez que las mujeres participantes culminen el proceso, se les dota de los siguientes incentivos: clases de cocina, una cena, tarjeta de regalo por 50 dólares, una llave maya USB.

Es así como, desde esta perspectiva, se pretende trabajar con las mujeres en tres esferas, las cuales van de lo personal a lo laboral, permitiéndoles alcanzar así, herramientas que les permita ser independientes no solo económicamente, sino también socialmente, con el establecimiento de un proyecto de vida establecido.

b. Recursos, medios con los que se cuenta para atender las manifestaciones de la cuestión social presentes en el cantón de San Ramón.

- **Recurso humano:**

Se entiende como talento humano la promoción de la formación y el protagonismo del personal en las acciones de la organización. (Andrade, 2014)

Dentro de la organización Árbol de Esperanza, se cuenta con profesionales en Trabajo Social, psicología y comunicación. Ocasionalmente cuentan con una profesional en derecho que brinda asesoría legal. Asimismo, cuentan con personas voluntarias que viajan desde el extranjero, así como estudiantes que desarrollan su trabajo comunal universitario y prácticas profesionales que brindan aportes a la organización.

- **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).

Los materiales que tiene la organización son: materiales de oficina, equipo de cocina, sillones, alquilan la instalación física en la que ofrecen sus servicios.

- **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)

La organización cuenta con computadoras, televisión, video beam, página web.

- **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)

Al igual que las ONG que se han estado estudiando en las páginas anteriores, la mayoría de los ingresos provienen de donaciones monetarias o en especie, por parte de capital nacional e

internacional. Asimismo, mediante el sistema de madrinas y padrinos, el cual permite el ingreso de flujo de capital, para la ejecución de diferentes proyectos que ejecuta la entidad.

Misiones Pura Vida

1. Proyecto institucional

a. Razón de ser

Misiones Pura Vida fue creada por un grupo de misioneros norteamericanos de la organización Alianza Misionera en el año 2004, con el propósito de que facilitar la venida de misioneros al cantón de San Ramón y hacer proyectos en la comunidad.

- **Misión, visión y valores:**

Misión: Ayudar a los equipos a descubrir la visión de Dios en cómo pueden servir al reino de Dios para cuando regresen a su iglesia local y comunidad.

Visión: Ver a Dios transformando vidas proveyendo aventuras misioneras centradas en Cristo que cambian la vida. (Misiones Pura Vida; 2019)

Valores:

- Pura Vida: es una expresión perfecta para decir cómo debería ser la vida cristiana
- Multi-generacional: diseñar viajes de misiones para conocer las necesidades de todos los grupos etarios
- Liderazgo de servicio: como seguidores de Jesús, el principal servidor, queremos ser como él, sirviendo al menos al último y perdido
- Centrados en el reino: estamos aquí para servir al reino de Dios con otras personas
- Misión y displicencia: somos realmente apasionados buscando a los perdidos de Jesucristo. Creemos que cada cristiano es llamado a la misión.

Según lo expuesto anteriormente, así como lo recabado durante el proceso de entrevista, se puede señalar el carácter religioso que es transversal a las acciones de la organización, de ahí que sus valores vayan por esa línea.

Por otra parte, la organización no cuenta con metas ni objetivos establecidos, razón por la cual no se exponen en esta investigación.

b. Condiciones institucionales

1. Estructura organizativa

- **Organigrama de la entidad**



Fuente: elaboración propia, 2019, a partir de entrevista

2. Capacidad institucional

a. Programas y/o servicios que brinda a la población meta

- **Programa de patrocinio estudiantil:** programa que brinda becas estudiantiles mediante uniformes para todos los niveles escolares, útiles, paquetes de graduación, libros, pólizas de seguro estudiantil. Este programa se financia con el apadrinamiento de la o el estudiante por una persona estadounidense conectada

a la Misión. Para el año 2019 se cuenta con 270 estudiantes patrocinados en este programa, en el que cada uno recibe un monto de 240 dólares anuales.

- **Grupos misioneros:** trabajo evangelístico en lugares públicos de la comunidad, asimismo estos grupos desarrollan proyectos de construcción y reparaciones de hogares de personas que asisten a grupos de estudio bíblico, que tienen situaciones de pobreza y requieren que se priorice en su situación. Estos grupos misioneros se autofinancian.

b. Recursos

- **Recurso humano:**

Se entiende como talento humano la promoción de la formación y el protagonismo del personal en las acciones de la organización. (Andrade, 2014). En este caso, la organización cuenta con una persona por tiempo completo para cada área de: administración de programa de patrocinio y recursos humanos, administración y secretaria. Asimismo, con dos personas para limpieza y cocina únicamente para cuando tienen grupos de misioneros.

- **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).

Misiones Pura Vida cuenta con infraestructura propia que funciona como oficina, residencias para misioneros, salón de reuniones/comedor, asimismo tiene dos vehículos, equipo de oficina, equipo de cocina, mobiliario de vivienda, herramientas de construcción.

- **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). La organización cuenta con equipo de cómputo para oficina y un futuro laboratorio de informática, página web, sistema de seguridad.

- **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).

Los recursos financieros provienen de las donaciones que realizan los padrinos, así como de los grupos de misioneros quienes pagan por la estadía y gastos, además de que son estas mismas personas quienes autogestionan el presupuesto de los proyectos de construcción/repación por ejecutar. De estos mismos fondos es de donde se financia el pago del personal de la organización y otros gastos.

El Sol Brilla para Todos

1. Proyecto institucional

a. Razón de ser

La organización se creó en 1994 como una respuesta a la necesidad educativa de personas con discapacidad que no contaban con ninguna oferta programática para continuar recibiendo educación especial después de cumplir los quince años de edad. En respuesta a ello, un grupo de padres y madres se organizó y fundó la asociación, realizaron las gestiones necesarias y con ello lograron que la sede regional del Ministerio de Educación Pública diera dos códigos (Enseñanza Especial y Educación para el hogar), que son con los que se cuenta actualmente.

- **Misión, visión y valores:**

Misión: Somos una organización de Atención a personas Adultas con Discapacidad que brinda un servicio de educación integral a la población especial del cantón de San Ramón con el fin de promover el máximo desarrollo de las habilidades, posibilidades e intereses, que ayuden a esta población a su participación plena en la sociedad actual por medio de la inclusión familiar, comunitaria y laboral en igualdad de condiciones y lograr así la calidad de vida que merecen. (El Sol brilla para todos; 2020)

Visión: Ser la mejor alternativa de Educación integral para personas Adultas con Discapacidad de la zona de Occidente, en un lugar acondicionado y que brinde el entorno necesario para el desarrollo de programas que permitan el desarrollo y el aprendizaje de esta población. (El Sol brilla para todos; 2020)

Es importante destacar que, esta organización cuenta con un conjunto de propósitos que permiten tener una noción más clara de su razón de ser, el cual se expone a continuación:

Nuestro propósito es dar respuesta a las necesidades de las personas con discapacidad que por diferentes circunstancias: falta de recursos laborales, educativos, sociales, tienen dificultad para desarrollar una vida independiente en su entorno, con igualdad de oportunidades que la mayoría de los miembros de su comunidad.

El programa presenta una orientación educativa activa, mediante la realización de actividades formativas, de adquisición de habilidades adaptativas (comunicación, cuidado personal, vida en el hogar, habilidades sociales, uso de la comunidad, ocio, trabajo, habilidades escolares funcionales, salud y seguridad, autodirección) abierto a personas de la comunidad y voluntarios.

En definitiva, es un programa que tiene por objetivo facilitar el desarrollo de los usuarios mediante la realización de actividades, facilitando una mejor calidad de vida, en un entorno respetuoso con sus necesidades y con el apoyo y supervisión adecuados. (El Sol brilla para todos; 2020)

Objetivos institucionales:

Objetivo general: *Ofrecer un programa de atención para personas adultas con discapacidad que les permita potenciar habilidades para la autonomía, desarrollando al máximo la capacidad socio productiva de las personas a fin de lograr la inclusión a la sociedad. (El Sol brilla para todos; 2020)*

Objetivos específicos:

- 1. Potenciar la independencia y autodeterminación de cada uno de los usuarios en las actividades de la vida diaria (básicas e instrumentales)*
- 2. Desarrollar conocimientos en lectoescritura, conocimiento de la matemática básica, y cultura general para una participación activa dentro de la sociedad*

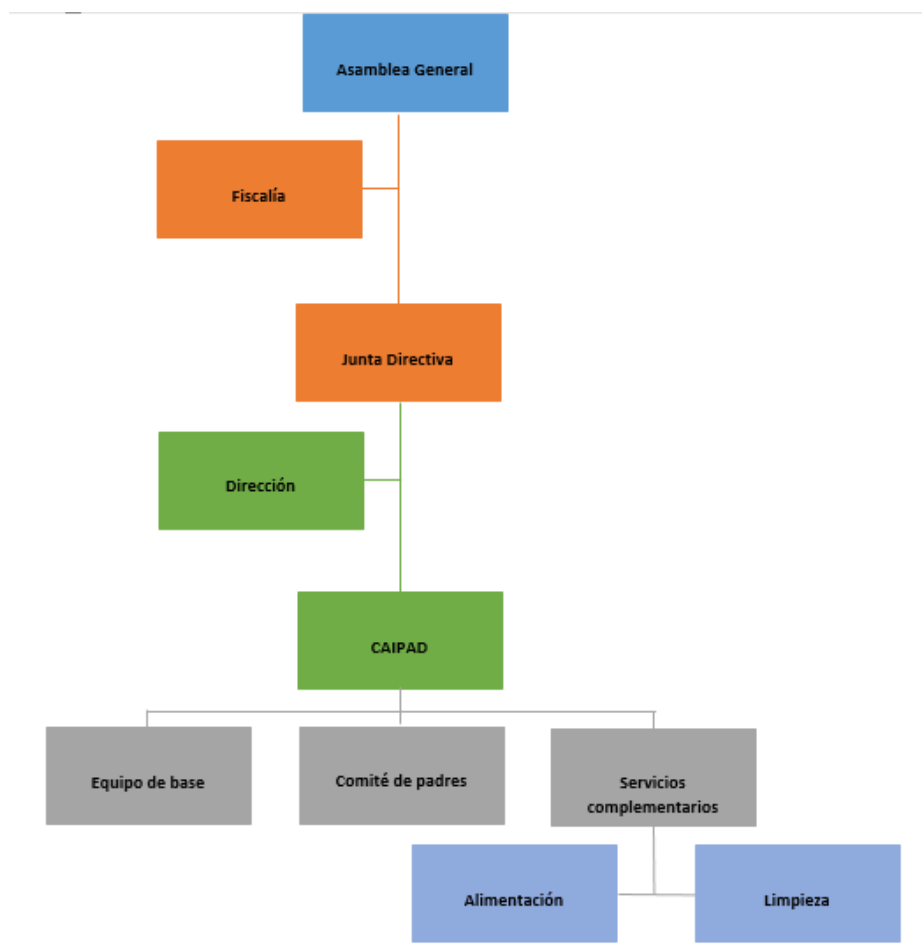
3. *Desarrollar destrezas físicas que permitan el aprendizaje de distintas formas de moverse, realizando actividades locomotoras, manipulativas y no locomotoras respondiendo a estímulos auditivos, visuales coordinadamente respecto a sus capacidades, intereses y necesidades*
4. *Promover la participación activa de los usuarios en todas las actividades sociales, técnicas, artísticas y culturales de la institución y la comunidad*
5. *Capacitar e incluir a la persona adulta con alguna condición de discapacidad en las actividades productivas de acuerdo a sus posibilidades y preferencias buscando la inserción laboral o el desarrollo de un proyecto productivo*
6. *Coordinar con las empresas e instituciones regionales con el fin de lograr una red de apoyo que favorezcan la calidad del servicio que se le brinda a los usuarios*
7. *Incluir a la familia como miembro activo en el proceso formativo del usuario*

Valores: *alegría, amistad, amor, calidad, compromiso, comunicación, cooperación, honestidad, igualdad, orden, paciencia, puntualidad, respeto, responsabilidad, solidaridad, tolerancia, trabajo en equipo.* (El Sol brilla para todos; 2020)

b. Condiciones institucionales

1. Estructura organizativa

- Organigrama de la entidad



Fuente: Reglamento interno CAIPAD, 2019

2. Capacidad institucional

a. Programas y/o servicios que brinda a la población meta

-Programas educativos para la vida diaria: este es el programa base de la organización, desarrollado principalmente por las profesionales en Educación Especial y Educación para el hogar, el cual promueve el estímulo de destrezas e independencia desarrollando actividades como: talleres de cocina, actividades de la vida cotidiana, manualidades, aprendizaje de información personal, hábitos de higiene, refuerzo de habilidades, entre otros. Este programa se desarrolla de lunes a jueves de 8:00am a 3:00pm, y viernes de 8:00am a 12:00md. (Carranza, E.; 2019, entrevista semiestructurada)

-Programa de actividades artísticas: dentro del horario del programa anteriormente expuesto, ocasionalmente se cuenta con actividades de teatro y baile, que son ejecutadas por una profesional en el área contratada por la junta directiva. (Carranza, E.; 2019, entrevista semiestructurada)

-Servicio de alimentación y limpieza: este servicio general se brinda a la población usuaria de los programas mientras se encuentren en las instalaciones. (Carranza, E.; 2019, entrevista semiestructurada)

b. Recursos

- **Recurso humano:**

Se entiende como talento humano la promoción de la formación y el protagonismo del personal en las acciones de la organización. (Andrade, 2014). Por lo que se indica que, la organización al momento de la entrevista contaba con una profesional en Educación Especial y una profesional en Educación para el hogar que laboran en jornada por tiempo completo, mientras que dos personas encargadas de alimentación y limpieza laboran en jornada de medio tiempo. (Carranza, E.; 2019, entrevista semiestructurada)

- **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).

La organización cuenta con instalaciones propias, mobiliario para aulas y oficina, material de educación, mobiliario para aula de vida diaria, equipo de cocina y comedor industrial. (Carranza, E.; 2019, entrevista semiestructurada)

- **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). Este tipo de recursos en la organización son: computadoras, impresora, proyector, televisión, sistema de cámaras de seguridad, página web y un sistema de expedientes digitales. (Carranza, E.; 2019, entrevista semiestructurada)

- **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).

El financiamiento de la organización proviene en su mayoría de fondos de la Junta de Protección Social, además de que el CONAPDIS brinda un subsidio de 10 000 colones para la mayoría de los usuarios, asimismo se realizan actividades para la recaudación de fondos como rifas y un bingo anual.

Conclusiones

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. Lo anterior, se evidencia en que la mayoría de estas se sostienen de capital extranjero o de donaciones.

Se torna necesario que estas entidades documenten todo lo ejecutado, como mecanismo de transparencia y colaboración desde la ciudadanía.

De las siete entidades estudiadas, tres se posicionan desde un enfoque cristiano protestante, proveniente desde los Estados Unidos, el cual, se supone 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. Por lo que no es casualidad que muchas de estas entidades trabajen con talento humano voluntario.

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. Por lo que no es casualidad que estas ONG cuenten con escasez de recursos en todos los niveles: humanos, financieros, materiales y tecnológicos,

Bibliografía

Fuentes Primarias

- Carranza, E. (2019). Entrevista Semiestructurada. Realizada el 23 de noviembre del 2019.
Fundador y Director del CAIPAD el Sol Brilla para Todos.
- Cruz, E. (2019). Entrevista Semiestructurada. Realizada el 19 de noviembre del 2019.
Directora MUSADE.
- Mora, M. (2019). Entrevista Semiestructurada. Realizada el 14 de octubre del 2019.
Administradora de programa, Misiones Pura Vida.
- Monge, A. (2019). Entrevista Semiestructurada. Realizada el 03 de abril del 2019.
Docente de la Carrera de Trabajo Social, curso Teoría del Estado y Políticas Públicas. Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente.
- Ramírez, I. (2019). Entrevista Semiestructurada. Realizada el 2 de abril del 2019.
Directora de FuncaVida.
- Rojas, F. (2019). Entrevista Semiestructurada. Realizada el 10 de agosto del 2019.
Encargada de Becas CAA.
- Rojas, K. (2019). Entrevista Semiestructurada. Realizada el 10 de agosto del 2019.
Docente educación especial, CAIPAD el Sol brilla para todos
- Vargas, M. (2019). Entrevista Semiestructurada. Realizada el 3 de mayo del 2019.
Coordinadora de Desarrollo y Comunicación, Árbol de Esperanza.

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.
- Árbol de Esperanza. (2019). *Información general*. Documento interno de la organización.
- Árbol de Esperanza. (2019). Información página web. Recuperado de <https://www.arboldeesperanza.org>
- 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.
- CAIPAD, el Sol brilla para todos. (2019). *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
- 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, F. (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
- Fundación Calidad de Vida para las personas con cáncer. (2019). Información. Recuperado de <https://funcavida.org>
- 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.
- MUSADE. (2019). Página web. Disponible en: www.musade.org.

- 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&oeq=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
- 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
- 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.
- Sandino, N. (2019). *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*. Tesis presentada para obtener el grado de Maestría en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social. Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente,
- Scheneider, 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_VI_RTUAL/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
- 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/priniterFriendly/290/637>

Viales-Hurtado, R. (2008) Construcción, trayectoria y límites del régimen liberal de bienestar en Costa Rica. 1870-1940. *9º Congreso Centroamericano de Historia*. Universidad de Costa Rica. Recuperado de: <http://historia.fcs.ucr.ac.cr/articulos/2008/especial2008/articulos/05-Economia/60.pdf>

Anexo 1

Universidad de Costa Rica

Sede de Occidente

Vicerrectoría de Investigación

Proyecto de Investigación: Procesos de gestión de Organizaciones No Gubernamentales del Cantón de San Ramón

Guía de Entrevista Semiestructurada

Instrumento de Recuperación de Información

Presentación

Buenas, mi nombre es Natasha Sandino Ulloa/ María Fernanda Rojas Ramírez, con el objetivo de efectuar el proyecto de Investigación, inscrito a mi nombre en la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica, sobre el tema: “los procesos de gestión de las organizaciones no gubernamentales del cantón de San Ramón”, 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.

Aspectos generales

Investigadora: Natasha Sandino Ulloa/ Asistente: María Fernanda Rojas Ramírez.

Número de instrumento: _____

Fecha: _____

Lugar: _____

Género: M () F ()

a- Primera Parte: Identificación

- ¿Para qué organización trabaja?
- ¿Cuál es su puesto de trabajo dentro de esta organización?
- ¿Cuántos años tiene de trabajar para esta organización?
- ¿Cuál es su escolaridad?

b. Segunda parte: Origen, misión, valores de la ONG

- ¿Conoce usted cómo llegó esta entidad a San Ramón?
- Podría decirme, ¿cuál es la misión de la entidad?
- Ahora se puede referir ¿cuál es la visión de la entidad?
- ¿Conoce usted acerca de los valores de la organización? Si () No () En caso afirmativo, ¿cuáles son estos valores?

c. Tercera parte: Proceso de recepción, identificación y atención de necesidades de la niñez y adolescencia.

- ¿Cuál es la población usuaria de los servicios de la organización?
- En relación a la población meta ¿cuáles son las demandas y necesidades que presentan?

- - Estas demandas y necesidades que posee la población meta, ¿son atendidas por la organización para la que usted trabaja? Si () No () ¿Nos puede fundamentar su respuesta?
- ¿Cómo se atienden dentro de la organización, las necesidades y demandas identificadas en la población meta?
- ¿Cuáles son los tipos de servicios que brinda la entidad a la población meta?
- ¿Considera que estos servicios pueden ser mejorados en alguna forma? Si () No () ¿Nos puede fundamentar o explicar su respuesta?
- ¿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.
- ¿Sabe cuánto personal labora en la organización? y ¿Cuál es el puesto que desempeñan?
 - ¿Cuál es el organigrama de la organización?
 - ¿Tiene conocimiento de los recursos tecnológicos con los que cuenta la entidad? Si () No () En caso afirmativo, ¿cuáles conoce usted?

- ¿Cuáles son los recursos financieros con los que cuenta la organización?
- ¿Cuáles son los recursos materiales con los que cuenta la entidad?

e- Quinta parte: Procesos de trabajo gerenciales

- ¿De qué manera se da el proceso de la toma de decisiones en la organización? *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.*
- ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación existentes en la organización entre las diferentes instancias que la componen?
- ¿Existe claridad entre las decisiones que se toman y quiénes deben ejecutar esas decisiones? Si () No () ¿Nos puede fundamentar o explicar su respuesta?
- ¿Cuáles son las principales normas y reglamentos que regulan los procesos de trabajo organizacionales?
 - - ¿Conoce acerca de otras organizaciones o instituciones que trabajan en conjunto con esta organización? 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

- ¿En cuál o cuáles aspectos considera que la organización está cumpliendo con lo solicitado por la comunidad? ¿Por qué?
- ¿Considera que la entidad podría mejorar sus vínculos con otras instituciones? Si () No () ¿Nos puede fundamentar o explicar su respuesta?
- ¿Qué podría hacer esta entidad para mejorar?