

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

Informe final

Marzo 2021

Índice de contenido

Índice de cuadros	3
Índice de figuras	3
<i>Lista de abreviaturas</i>	4
Presentación- justificación del proyecto.....	6
Antecedentes	8
Objetivos	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos.....	10
Marco teórico.....	11
Metodología de investigación	21
Enfoque estratégico de gestión	25
Condiciones de Vulnerabilidad y Sostenibilidad	25
Triángulo de la Sostenibilidad Institucional	26
Cadena de hipótesis	28
Parte I Marco jurídico- normativo de las ONG a nivel nacional e internacional.....	29
A nivel internacional	29
A nivel nacional.....	30
Parte II Reconstrucción de los modelos de gestión de las ONG estudiadas.....	34
Organización No Gubernamental Centro Comunidad Cristiana (CCC)	36
Organización No Gubernamental Alianza Acción Comunitaria (CAA).....	47
Organización No Gubernamental Mujeres Unidas en Salud y Desarrollo (MUSADE)	55
Organización No Gubernamental Fundación para la Calidad de Vida de Pacientes con Cancer (FUNCAVIDA).....	66
Organización No Gubernamental Árbol de Esperanza.....	73
Organización No Gubernamental Misiones Pura Vida	81
Organización No Gubernamental El Sol brilla para todos	86
Conclusiones	98
Bibliografía.....	100
Anexos.....	112

Índice de cuadros

Cuadro 1. Sustento Jurídico- político de las ONG a nivel nacional	29
Cuadro 2. Sustento Jurídico-político de las ONG a nivel internacional	31
Cuadro 3. Comparación entre Asociación y Fundación.....	32
Cuadro 4. Clasificación de las ONG en estudio.....	35

Índice de figuras

Figura 1. Triángulo de la Sostenibilidad Institucional.....	27
---	-----------

Lista de abreviaturas

AYA: Acueductos y Alcantarillados.

SIBDI: Sistema de búsqueda de bibliotecas.

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

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

CANAESS: Cámara Nacional de Economía Social Solidaria.

CCC: Centro Comunidad Cristiana.

CEE: Centro de Enseñanza Especial.

CICAEVIF: Centro Integral Comunitario de Atención Especializada en Violencia Intrafamiliar.

CINDEA: Centro Integrado de Educación de Adultos.

COOPENAE: Cooperativa de Ahorro y Préstamos Personales.

EEUU: Estados Unidos.

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.

JPS: Junta de Protección Social.

MORFAS: Miembros Organizados Fomentando Acciones Solidarias.

MUSADE: Mujeres Unidas en Salud y Desarrollo.

OEA: Organización de Estados Americanos.

OFIM: Oficina Municipal de la Mujer.

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.

REMOC: Red de Microproductoras de Occidente.

TCU: Trabajo Comunal Universitario.

TFG: Trabajo Final de Graduación.

TFIA: Trabajo Final de Investigación Aplicada.

TLC: Tratado de Libre Comercio.

VIF: Violencia intrafamiliar.

VCM: Violencia contra las mujeres.

Presentación- justificación del proyecto

La presente investigación, pretendió 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 Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), dos en el Hospital Nacional de Niños y uno en la Universidad de Costa Rica (PRIDENA). Por esta razón, la presente investigación se propuso 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 necesarias atender y así establecer la contribución de éstas al desarrollo social del cantón de San Ramón.

Por lo tanto, se considera a las Organizaciones Productoras de Servicios Sociales de esta índole como las acreedoras de la cuestión social emergente, ante la necesidad de abrir canales de institucionalización que facilitaran la realización de proyectos en conjunto con la sociedad civil. Además, algunos autores las señalan como las encargadas de realizar la llama Política Social sin Estado.

Para la década de los 90, debido a la reforma del Estado intervencionista, a uno más liberal, en donde se deja de intervenir con la misma intensidad que antes en lo social, se da una vinculación entre la acción estatal y 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, Carlos Montaña (2005) indica:

“... 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 detrimento de lo social, 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.

De esta manera, se intentó con la presente investigación aportar a los procesos de gestión de las Organizaciones Productoras de Servicios Social no gubernamentales, del cantón de San Ramón, desde la mirada de la Gerencia Social, así mismo, se generaron recomendaciones para otras entidades de esta índole en cuanto a los procesos de gestión coherentes con su razón de ser y la contribución al 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.

Por otro lado, la Gerencia Social juega un papel primordial dentro de las Organizaciones Productoras de Servicios Sociales no gubernamentales, 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, tomando en cuenta el contexto, la población meta, los recursos con que se cuentan y las relaciones intra e interorganizacionales. Razón de ser del presente estudio.

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 meta y así establecer la contribución de estas entidades al desarrollo social en la región, desde la mirada de la Gerencia Social.

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 estudio. 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, ubicadas dentro del gran área metropolitana.

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 organizacional, con el fin de determinar los procesos de gestión de cada ONG 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 del cantón de San Ramón. Situación que volvería el presente proyecto novedoso.

De igual forma, las investigaciones contempladas 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, tomando en cuenta las necesidades y demandas de la población meta.

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 llevó a cabo.

Objetivos de la investigación:

-Objetivo general:

Analizar 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 al desarrollo social, en el período 2019-2020.

-Objetivos específicos:

1. Describir los procesos de gestión de las Organizaciones Productoras de Servicios Sociales No Gubernamentales del cantón de San Ramón.
2. Determinar la sostenibilidad institucional de los procesos de gestión de las Organizaciones Productoras de Servicios Sociales No Gubernamentales del cantón de San Ramón.
3. Vincular la contribución al desarrollo social que realizan las Organizaciones Productoras de Servicios Sociales No Gubernamentales del cantón de San Ramón con los procesos de gestión establecidos.

Marco Teórico

Estado y políticas sociales

Para efectos de la presente investigación, se partirá de la concepción de un Estado capitalista, pero de un estado capitalista transnacional y moderno, en donde prevalecen las siguientes características: las fuerzas productivas se han extendido, existe una mayor explotación de mano de obra, toda la economía gira en torno al mercado, prevalece una mayor desigualdad en la distribución de los recursos, hay una menor intervención del Estado en lo social, se origina una inmovilización de la sociedad civil y con ella de los movimientos sociales.

Al respecto Oszlak, O. y O'Donnell G. (1981), indican lo siguiente:

“... la eliminación de formas precapitalistas y la "modernización" de la economía en beneficio de grandes organizaciones públicas y privadas pueden ser vistas como avances en el desarrollo de las fuerzas productivas, cuyas consecuencias de largo plazo permiten dejar de lado aspectos más evidentes y menos tranquilizadores”.

A partir de lo anterior, la modernización del Estado Capitalista trajo consigo una serie de reformas en detrimento de la calidad de vida de la población, y con ella un deterioro en el desarrollo social. Puesto que, quienes detentan el poder económico, son quienes arrojan el poder político, de manera tal, que la mayoría de las decisiones que se toman, van dirigidas en función de mercado y de la acumulación de capital, en pocas manos.

Entonces, es necesario, definir Estado Capitalista Moderno, Rozas M. y Fernández, A. (1988), lo definen como:

“La aparición del "Estado Moderno" coincide con la toma de responsabilidades productivas por los aparatos estatales hasta el momento en que ese "Estado" garantiza el desarrollo económico, gracias

a su intervención permanente en la organización de la división del trabajo social, sea neutralizando el ciclo económico, sea apropiándose de los medios de producción”. (pág. 15)

Pero, ¿cómo interviene el Estado en la atención de las Manifestaciones de la Cuestión Social?, esto lo lleva a cabo por medio de las políticas sociales, las cuales son diseñadas para atender algunas necesidades y demandas emitidas desde la ciudadanía.

Por lo tanto, Morera, N. (2016) señala lo siguiente:

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

No obstante, estas políticas sociales se encuentran mediadas por las luchas sociales de clases y los intereses políticos y económicos dominantes, puesto que, por un lado, deben fomentar la acumulación del capital, pero por el otro, deben mantener a la clase obrera neutralizada, y con falta de conciencia de clase para sí; debido a esto, no existirá, tan fácil, una ruptura del orden social existente.

De esta manera, se define la función de las políticas estatales:

Para poder organizar y garantizar las relaciones de dominación y desigualdad existentes en una sociedad, el Estado debe abocarse a múltiples tareas que abarcan todos los aspectos de la vida social. Es característico del desarrollo capitalista la ampliación del campo de

actuación del Estado, a medida que el crecimiento económico exige una mayor complejidad de sus aparatos político y administrativo para generar decisiones que denominamos políticas estatales. (Rozas M. y Fernández, A.;1988:22-23)

Es así como, por medio de las políticas estatales, ya sean públicas o sociales, el Estado atiende manifestaciones de la cuestión social, las cuales se originan de las contradicciones emergentes en la relación capital- trabajo; sin embargo, con la aparición del Estado Capitalista Moderno, las políticas sociales han ido cambiando su rol universal y se han convertido de índole asistencialista, orientadas a atender necesidades inmediatas y no a la erradicación de estas, dado que, las condiciones desiguales de acumulación del capital, deben mantenerse, por encima del bien común.

Así mismo, es importante recordar que el Estado no es neutral, sino todo lo contrario, fungen una función de mediador entre los intereses de clase:

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

No obstante, cuando el Estado no puede cubrir todas las necesidades y demandas emitidas por la ciudadanía, y su rol mediador se “queda corto” es que surgen ONG, las cuales muchas veces cuentan con apoyo estatal en algunas áreas y atienden manifestaciones de la cuestión social, de manera emergente. Por este motivo, a continuación, se abordará las Organizaciones No Gubernamentales y el tercer sector.

Tercer sector y Organizaciones No Gubernamentales

El Estado interviene en una serie de situaciones, en función del mercado, lo que trae consigo a la aparición de instituciones creadas por la sociedad civil, las cuales se han creado con la finalidad de “cubrir” aquellos espacios que deja el Estado desprotegidos; estas muchas veces trabajan por medio del aporte de recursos gubernamentales, como se podrá ver más adelante por medio de las entidades estudiadas.

De esta manera, se concibe a las ONG como:

...aquellas organizaciones privadas, sin fines de lucro, orientadas principalmente por la “vocación” de servicio y el imperativo ético de buscar una sociedad más humana, justa y equitativa. Además, se considera, que estas aspiran a un tipo de orden social en el que la preocupación esencial sea el desarrollo pleno de las potencialidades humanas, la calidad de vida, la justicia y la paz. (Foro de Ayuda Mutua (1995) citado por Boza-Oviedo y Monge-Sánchez (2008, p.72))

Entonces, partiendo de la definición anterior, se entiende la concepción de las ONG como acreedoras de las manifestaciones de la cuestión social emergentes, partiendo de la premisa de dotación de servicios sociales para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.

Sin embargo, con el tiempo las ONG también constituyeron un espacio en donde el Estado Capitalista Moderno, podía perpetuar las condiciones de desigualdad, dado que:

“(...) 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).

Es así como, las entidades sin fines de lucro se han consolidado por ser un espacio emergido desde la sociedad civil para atender manifestaciones de la cuestión social, no obstante, limita los movimientos sociales y desplaza la lucha de clases sociales, por lo que las condiciones de desigualdad se mantienen y se perpetúan.

De acuerdo con Sandino, N. (2019), siguiendo a Petras (s.a.), las ONG, presentan las siguientes características:

- “Potencial de las ONG para desactivar las demandas y redirigir las quejas de los sectores populares.
- En los años 80, tuvieron una fuerte incidencia en la lucha contrainsurgente, contra-revolucionaria.
- Finales de los 80 surgen más de 50 000 ONG en los países periféricos
- Funcionan como una red transnacionalizada: vincula lo local, lo nacional y lo transnacional
- Median las relaciones entre las clases populares y el Estado capitalista.
- Se constituyen en una forma en que la élite transnacional logra expandir su programa económico.
- No son anticapitalistas
- Una manera de contener la contradicción central del capitalismo: capital-trabajo
- Es la expansión política de lo económico: expande un sistema global de bienestar social.

- La lucha debe ser dentro de las reglas del juego de la democracia burguesa.
- Desplazamiento del bienestar al ámbito privado: familia, comunidad y mercado.
- Colaboración con el estado: desplazamiento de la lucha de clases.
- Sustitución de los movimientos sociales y luchas sociales.
- Su práctica es apolítica.
- Sustituyen: clase, sindicato y partido.
- Adaptación a los intereses económicos: algo rentable se transforma en donación.
- En un marco de transformaciones culturales, valores e institucionales: donaciones espontáneas y voluntarias.
- Filantropía empresarial: imagen, mejora el marketing comercial, exonera al capital de impuestos”. (pág. 39-40)

De acuerdo a lo anterior, parece ser que las ONG se conceptualizan como aliadas al Estado capitalista imperante, haciendo uso de su imagen para obtener recursos por medio de donaciones y trabajo voluntario para su accionar, lo que trae consigo una serie de deficiencias en los servicios sociales que se brindan, puesto que, los recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos son limitados.

Finalmente, se evidencia cómo las ONG inmovilizan a la sociedad civil, dado que no permiten el desarrollo de los movimientos sociales y la lucha de clases sociales, pues, por medio de su accionar atienden necesidades y demandas de la población meta de manera asistencialista y no con un objetivo transformador, aspecto que le interesa de sobre manera al Estado Capitalista Transnacional y Moderno.

Organizaciones Productoras de Servicios Sociales, Servicio Social y Trabajo Social

A raíz de los apartados anteriores, se ha evidenciado la relación que existe entre Estado, Políticas Sociales, y las ONG como parte del tercer sector. Ahora bien, se torna fundamental hacer referencia a las OPSS, al Servicio Social y a la profesión de Trabajo Social.

Es así que, las OPSS se convierten en ese puente entre el Estado y la población meta, para hacer llegar a la ciudadanía las diferentes políticas sociales implementadas. Estas pueden ser de origen público o privado, por lo que las ONG forman parte de este conglomerado de organizaciones.

No obstante, para poder llegar a esa población meta se hace uso de los Servicios sociales, los cuales, de acuerdo con Morera (2001) citando a Antoñanzas (1988), se definen como:

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

Entonces, los Servicios Sociales operativizan esos recursos provenientes de las políticas sociales para atender necesidades y demandas de la población meta, las cuáles fueron previamente seleccionadas a nivel Estatal.

Además, de acuerdo con Morera, N. (2001), las características de los Servicios Sociales son:

- “Responsabilidad pública, la consolidación de los estados de derecho y la complejidad de las respuestas, o hacen indispensable la iniciativa pública. El Estado debe conocer las carencias de los ciudadanos y elaborar planes y programas que orienten las respuestas propias y privadas.

- Orientación de los servicios hacia la satisfacción de necesidades en forma asistencial y preventiva.
- Concepción de los servicios como instrumentos de relación y participación social.
- Integración de los servicios sociales.
- Descentralización como traspaso de competencias a municipalidades y comunidades, y como aproximación de la respuesta al usuario, favoreciendo la participación de la ciudadanía en ella.
- Establecimiento de principios de actuación: normas, procedimientos, universalidad, posibles tipos de servicios.
- Necesidad de cuerpos epistemológicos y teóricos que justifiquen y orienten las intervenciones” (pág. 22)

De acuerdo a lo anterior, es posible evidenciar el aporte de los servicios sociales como: descentralización, variedad en los servicios, responsabilidad pública, entre las principales; aunque también, presenta una serie de deficiencias en la su accionar, por ejemplo: se trabaja desde el asistencialismo, falta de claridad y orientación en su labor (marco jurídico normativo (misión, visión, valores, objetivos).

Ahora bien, a partir de esta situación, se torna de importancia, establecer la función de Trabajo Social y la Gerencia Social, aspectos que se contemplará en el siguiente apartado.

Trabajo Social y Gerencia Social

Para entender la profesión de Trabajo Social, es importante partir de un contexto capitalista, en donde existe un Estado burgués, que establece las “reglas de juego”, acerca de lo que se va priorizar o no en cuanto a las necesidades de la ciudadanía, las cuales serán atendidas por medio de las políticas sociales.

Por lo tanto, siguiendo a Netto, J. (1992), se define Trabajo Social como:

“El proceso por el cual el orden monopolista instauro el espacio determinado que en la división social (y técnica) del trabajo a él perteneciente, propicia la profesionalización del Servicio Social; tiene su base en las modalidades a través de las cuales el Estado burgués, se enfrenta con la “cuestión social” tipificada en políticas sociales” (pág. 69)

Es así cómo, es indispensable considerar las condiciones sociales de desigualdad existente a raíz de la tenencia o no de los medios de producción, con la finalidad de comprender la existencia de la profesión. La cual, según lo abordado, se encuentra en una contradicción, puesto que, por un lado, debe hacerles frente a las manifestaciones de la cuestión social que se le presentan por medio de las necesidades y demandas de la ciudadanía; pero, por otro lado, también es mano de obra, que genera plusvalía y es contratada muchas veces por el Estado burgués, o por empresas privadas, también de origen burgués, en donde el fin último será la acumulación de capital.

Ahora bien, la Gerencia Social constituye uno de los modelos de intervención del Trabajo Social, el cual, tiene como objeto de estudio los servicios sociales que son erigidos desde las diferentes OPSS.

De esta manera, según lo señalado por Morera, N. (2016), se entiende por Gerencia Social como:

“(…) una gerencia adaptativa que debe pensar en términos de escenarios múltiples y sensible a múltiples intereses, demandas y prioridades de las poblaciones potencialmente sujetas de sus servicios. Es una dimensión del proceso de trabajo de las instituciones y organizaciones, que impacta en todas las otras dimensiones, es un proceso dinámico de la interacción entre la institución u organización y su entorno relevante para sustentar la toma de decisiones en función del cambio hacia fuera y hacia adentro. Supone construir y compartir una visión de futuro, tomar decisiones coherentes y construir decisiones para institucionalizar tal coherencia”. (pág. 151)

Como se expone en la cita anterior, la gerencia social debe considerar los aspectos que conforman el proceso de trabajo del Trabajo Social, el cual se encuentra compuesto por: la parte teórico-metodológica, que le permite a la persona profesional, explicar teóricamente las manifestaciones de la cuestión social que se presentan, así como, la forma en la que el Estado procede a atenderlas. Por la parte técnico-operativa, compuesta por todos los instrumentos que permiten recopilar información desde y para la población meta.

Y finalmente, la concepción ético-política, la cuales establece los lineamientos que se deben seguir para cada caso, así como la autonomía profesional para decidir sobre cada una de las situaciones atendidas.

Desarrollo Social

El presente proyecto, pretende abordar el aporte al Desarrollo Social por parte de las ONG del cantón de occidente. No obstante, es necesario, primeramente, definir lo que se entiende por esta categoría de estudio.

Es importante señalar que, de toda la literatura consultada, no se cuenta con un establecimiento de indicadores, que permitan definir lo que se define por desarrollo social, con lo que se tiene son aproximaciones teóricas de diferentes autores en torno al tema.

Es así como, siguiendo a Sara Gordon (2002), recopilada por Sojo, C. (2006), el desarrollo social va orientado a la necesidad de diseñar estrategias para atender problemas asociados a la discriminación y exclusión social. Por este motivo, debe existir una relación entre la política social y la política económica, pues la primera no puede alcanzar sus objetivos sin la segunda.

En adición a esta situación, se torna indispensable vincular las demandas sociales con la responsabilidad pública, desde una perspectiva de derechos, en donde, se tenga como pilar la igualdad de oportunidades en educación, salud y económicas.

Finalmente, el Desarrollo Social se traduce en aseguramiento de mínimos de bienestar para toda la ciudadanía, en busca de una sociedad más equitativa, en donde se conciba a las personas beneficiarias de políticas sociales como sujetos de derechos.

Metodología del Proyecto

Para efectos del presente proyecto, la investigación que se realizó es de tipo cualitativa, puesto que permitió reconocer discursos y prácticas desde la vivencia propia de las personas trabajadoras y gerentes de las organizaciones productoras de servicios sociales no gubernamentales del cantón de San Ramón, partícipes.

De acuerdo con 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 fue flexible. Esto permitió extraer de los hechos particulares conclusiones generales y a la vez posibilitó realizar modificaciones a lo largo de todo el proceso, tanto en la etapa de diseño como en la de implementación, situación que otorgó la posibilidad de corregir errores y solucionar a tiempo problemas que surgieron en el camino, especialmente con la situación de emergencia nacional por el COVID-19, lo que obligó a tomar medidas para la implementación de entrevistas y reuniones, para cumplir con la regulación de las normas sanitarias, emitidas por el Ministerio de Salud, acerca del distanciamiento social de 1.8 metros, utilización de la virtualidad, no reuniones con grupos de personas, uso de mascarilla y alcohol en gel, como las principales.

b) Se consideró al escenario y a las personas desde una perspectiva holística: el objeto de investigación no fue reducido a variables, sino que se consideró como un todo interrelacionado y enmarcado en un contexto macro, meso y micro. Por lo tanto, se tomaron 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.

c) La persona investigadora fue sensible a los efectos que causó sobre el objeto de estudio: se interactuó con las personas e informantes claves en su ambiente natural por lo que se debió ser precavida en el momento de recolectar la información e interactuar con las personas. (pág. 20-21). Especialmente porque las personas partícipes del proceso, debieron hablar de las fortalezas y debilidades de su lugar de trabajo, lo cual, podría haber generado resistencia, sobre todo a la hora de brindar información a la persona investigadora. Aunado a esto, se les garantizó confidencialidad en la información brindada y recabada, puesto que, esta solo iba a ser utilizada para fines académicos.

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

Del mismo modo, fue descriptiva, puesto que fue un tipo de estudio en el cual se describen características y se generalizan varios fenómenos similares, mediante la exploración y descripción de situaciones de la vida real. Supuso el conocimiento de las categorías pertenecientes al problema de estudio. (Rodríguez, Gil; 1996).

Técnicas e instrumentos

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

Revisión y análisis de fuentes documentales: se revisó material documental existente en la organización acerca de su origen y creación, misión, visión, estructura, procesos de trabajo, poblaciones meta, programas y proyectos que ejecutan. Esto implicó búsqueda en las páginas web de las organizaciones, actas constitutivas de creación, material impreso con los que cuentan las entidades.

La persona investigadora, hizo 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. Desde lo que se establece como formal o marco constitutivo o marco jurídico- político de las ONG en estudio.

Diagnóstico Organizacional: El diagnóstico organizacional es el proceso analítico por medio del cual se identificó la situación real de las entidades, 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.

Por lo tanto, 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 categorías 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)

Es así como, se realizaron dos diagnósticos FODA por Organización No Gubernamental, 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.

Esta técnica, se tuvo que modificar y realizar de manera individual y no por medio de talleres, como se tenía establecido al inicio, debido a la emergencia sanitaria por el COVID-19. De manera tal que, se llevaron a cabo catorce entrevistas, dos por entidad.

Lo anterior, permitió conocer lo que entendía las personas ejecutoras y las personas gerentes con relación a la labor que realiza la organización. De manera tal que se estableció la relación entre lo que se establece de manera formal y lo que se lleva a cabo por medio de las programas y proyectos para atender la necesidades y demandas de la población meta.

Entrevista semiestructurada: según Ruiz (1996), la persona entrevistadora 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. Esta se le aplicó a la persona gerente de cada una de las Organizaciones

Productores de Servicios Sociales en Estudio. Con la finalidad de ampliar información acerca de los procesos de gestión que se llevan a cabo y la relación de estos, con lo establecido por la ONG en su marco constitutivo.

Ahora bien, la forma en cómo se realizó el análisis de los datos recopilados, partió 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 trabajó 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 ella, 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: El primero de ellos, el Proyecto Institucional, entiéndase este como las “reglas del juego”, que se mencionó párrafos arriba, incorpora: misión, visión, valores, objetivos, establecimiento de proyectos sociales y estrategias, como las principales.

El segundo de ellos, la Capacidad Institucional, que tiene que ver con la cantidad de recursos con los que cuenta la entidad, en términos económicos, financieros, humanos y tecnológicos. Y el tercero de ellos, la Credibilidad Institucional, la cual tiene relación directa con el apoyo social, político y financiero con el que cuenta las ONG, además de la relación que posee a nivel intra e inter organizacional.

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. (2019).

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.

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 contexto, ya que es fundamental entender qué sucede a nivel macro para luego comprender el nivel meso y micro.

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, asociaciones y/o fundaciones.

En la misma línea, es relevante evidenciar aquellas declaraciones, pactos y convenios internacionales que hacen mención de las asociaciones, las cuales 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.	de	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.

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.

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	Reconoce la personalidad jurídica a aquellas fundaciones que operan como entes privados, de utilidad pública y sin fines de lucro. Menciona que el fundador de estas puede ser una persona física o jurídica, nacional o extranjera. Destaca que cualquier aporte económico proveniente del Estado, para cualquiera de estos entes, puede ser auditado por la Contraloría General de la República con la finalidad de evidenciar el gasto y llegar a la transparencia.
Ley de Asociaciones N°. 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 N°. 218.	30 de abril de 1998.	Se establecen regulaciones a la Ley de Asociaciones, tales como: 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>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 la Constitución Política y posterior a esto, se hace la regulación de las ONG, 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.

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 disposición testamentaria; o por acto entre personas vivas, por donación.	Contrato pluripersonal de organización en que el acto jurídico proviene de la voluntad de sus miembros, quienes pueden integrar los distintos órganos.
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.

Este elemento es fundamental, dado que para el presente estudio se tomaron en cuenta tanto asociaciones como fundaciones.

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 (CAIPAD): 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).
- Árbol de esperanza.

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, tanto los gerentes como las personas trabajadoras ejecutores de los programas y proyectos sociales.

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.

A continuación, se expone la clasificación de cada una de estas entidades en fundación o asociación.

Cuadro 4. Clasificación de las ONG participantes en Asociación y/o Fundación

Nombre de la ONG	Clasificación de la ONG
Centro Comunidad Cristiana (CCC)	Asociación
Alianza Acción Comunitaria (CAA)	Asociación
Mujeres Unidas en Salud y Desarrollo (MUSADE)	Asociación
Fundación para la Calidad de Vida de Personas con Cáncer (FUNCAVIDA)	Fundación
Árbol de Esperanza	Asociación
Misiones Pura Vida	Asociación
Centro de atención integral de personas adultas con discapacidad (CAIPAD): El Sol Brilla para todos.	Asociación

Fuente. Elaboración propia. (2020). A partir de entrevistas realizadas.

De acuerdo al cuadro anterior, se denota que de las siete organizaciones que componen el presente estudio, seis de ella corresponden a Asociaciones, es decir, se rigen por una Junta Directiva, la cual es electa por la Asamblea, a la cual, a su vez, deben rendirle cuentas. Mientras que, solo una de ella se clasifica como Fundación, en donde es el creador de la entidad quien emite las líneas de acción de las entidades.

Por este motivo, se abordó lo que la ONG tiene establecido de manera formal como su marco filosófico: misión, visión, valores y objetivos, estableciendo así el **Proyecto Institucional**.

Posteriormente, se contempló 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).

También se incorporó 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.

Además, se trabajó en la construcción de la **Credibilidad Institucional**, estableciendo el apoyo y reconocimiento social, político y financiero para cada OPSS participante, además de la reconstrucción de sus relaciones inter e intra organizacionales, las cuales pueden ser de apoyo o de competencia, para las funciones que realizan.

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. 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) con la finalidad de establecer el Proyecto Institucional.

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 lo 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

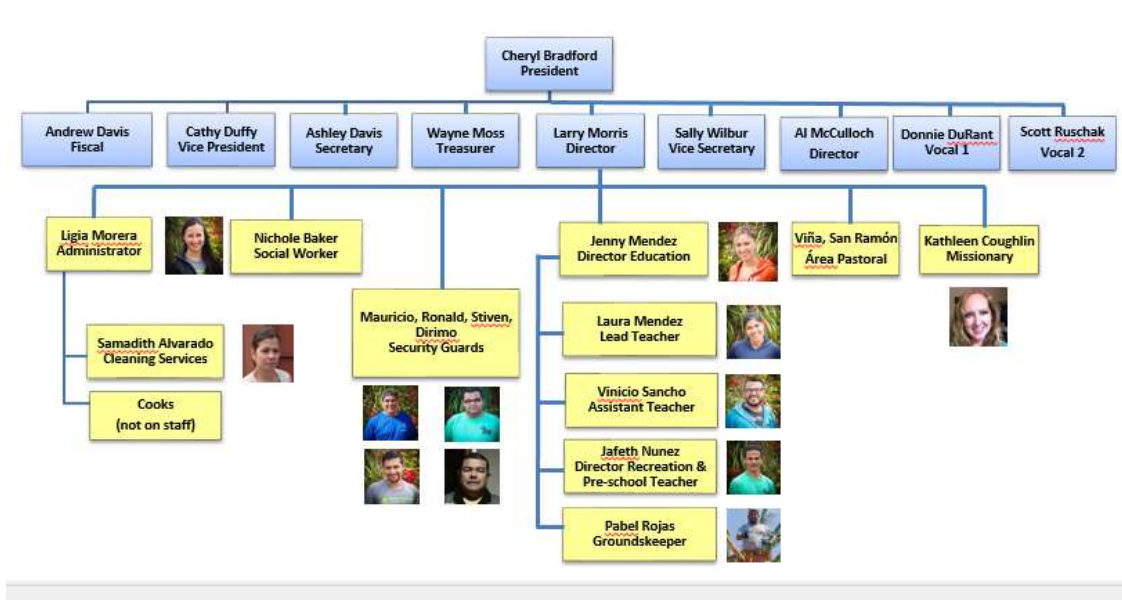
de la organización. Con relación a los objetivos de la organización, es relevante recalcar que estos tampoco se encuentran estipulados de manera formal.

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).

Con respecto al Proyecto Institucional del CCC, se puede concluir que, en cuanto al establecimiento formal de su marco filosófico, este cuenta con Misión y Visión, claramente establecidos, pero no sucede lo mismo con los objetivos y valores; situación que podría repercutir en su “dimensión blanda” y desde la gerencia social se toma necesario definirlos, con la finalidad de esclarecer cuál es el verdadero Proyecto Institucional de la organización.

En relación a lo establecido formalmente, se denota que el CCC se centra en lo educativo y religioso, desde una posición cristocéntrica, en una comunidad urbano marginal del cantón de San Ramón.

2. Capacidad institucional, manifestaciones de la cuestión social, atendidas por esta ONG, programas, proyectos y servicios que brinda.

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. (Entrevistas semiestructuradas; 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 maternos, violencia intrafamiliar o conflictos intergeneracionales, como los principales.
- f) Coordinación interinstitucional: según el caso, se realizan las coordinaciones necesarias con otras entidades, sean públicas, privadas u ONG. Es el enlace entre el CCC y las demás organizaciones e instituciones.

- g) Atención de referencias: recibe y atiende referencias de otras entidades como MUSADE, INAMU, PANI, MEP, como las principales.
- h) Horas voluntarias: cada vez que se le brinda algún apoyo, de cualquier índole, a algún grupo familiar, los individuos que lo componen deben retribuirle a la organización con horas voluntarias, en cualquier área del CCC, por lo tanto, la trabajadora social es la encargada de firmar los contratos de horas voluntarias y contabilizar el cumplimiento de estas (Entrevistas semiestructuradas, 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 (EEUU). (Entrevistas semiestructuradas; 2019)

Finalmente, en torno a la Capacidad Institucional se puede establecer que en términos de servicios que brinda la ONG a la población meta, estos van dirigidos a lo educativo; religioso con enfoque cristiano protestante; a lo social con enfoques de promoción y asistencialismo, y por medio de coordinaciones interinstitucionales.

Con respecto a los recursos, podría afirmarse que todos son limitados, rudimentarios y escasos, pues los ingresos económicos que permiten establecer compras

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.

para fortalecer el resto de ámbitos como materiales, humanos y tecnológicos, provienen de donaciones, principalmente de los Estados Unidos.

3. Credibilidad Institucional

La credibilidad institucional, de acuerdo con el Enfoque estratégico de gestión (1998), consiste en el reconocimiento y apoyo que posee una entidad, es decir:

“Si una organización, no genera sus propios recursos financieros, como es el caso de las organizaciones públicas y privadas sin fines de lucro, será necesario que la organización tenga mucha credibilidad (...), la credibilidad puede ser usada como instrumento de negociación para ser transformada en apoyo social, político, institucional y principalmente financiero” (pág. 40).

De manera tal, que este reconocimiento se puede ver, orientado a: organizaciones competidoras, organizaciones colaborados y donaciones percibidas. Por lo tanto, para el caso del CCC, de acuerdo con las entrevistas realizadas, se denota que no visualizan organizaciones competidoras dentro del cantón de San Ramón, pero sí, se contemplan organizaciones colaboradoras, tanto a nivel nacional como internacional.

A nivel nacional, específicamente de la región de San Ramón, se indica por parte del talento humano y de las personas gerentes, que se tiene relación estrecha con la Escuela Alberto Manuel Brenes, el IAFA, el PANI, el INA, la UCR (TCU y TFG principalmente), con CAA, Misiones Pura Vida, Árbol de Esperanza INAMU, OFIM, MUSADE, Municipalidad de San Ramón. (Entrevistas semiestructuradas; 2020). De esta forma, se visualiza el apoyo social y político con el que cuenta la ONG a nivel cantonal.

De igual manera, a nivel internacional reciben el apoyo de iglesias cristianas protestantes, entre ellas la iglesia de Chapin, la cual figura como la principal red de apoyo financiero; también esta contribución económica proviene de empresas privadas, estadounidenses como: HAPPY TRAILS 4X4, FLORIDA EYE, KREATIVE MARKETING,

TAYLOR DAY, THE MERRILL FAMILY, THE UPS STORE, COSTA RICA FRIKA, ADVANTAGE PLUMBING, BEACH WAY, LAZZARA, THE BROWNING AGENCY, entre las fundamentales.

Además, a nivel de la región, podría decirse que esta entidad, cuenta con apoyo económico, social y político, puesto que reciben al año, grandes cantidades de personas que desean realizar voluntariado, también perciben donaciones en especie y materiales, las cuales serán vendidas en ventas de garaje, que les permitirán obtener fondos para los programas y proyectos.

Es así como, se puede concretar que: la permanencia de esta ONG en San Juan, Bajo Tejares, por casi 13 años, se debe, al apoyo financiero con el que cuenta, tanto a lo interno como a lo externo del país; pero, también, al reconocimiento social y político con el que cuenta por parte de las personas de la comunidad que hacen uso de los servicios, de las instituciones estatales, que reciben o realizan referencias, así como de las personas del cantón de San Ramón, que se acercan a las diferentes actividades que realiza la organización.

Finalmente, con respecto a la ONG Centro Comunidad Cristiana, se puede establecer que: a nivel de Credibilidad Institucional, se encuentra fuerte, estable y con permanencia en el tiempo. No obstante, a nivel de Sostenibilidad Institucional, cuenta con áreas de mejora, especialmente en el Proyecto Institucional, dado que, no existe coherencia entre lo que la entidad indica que realiza dentro de su marco normativo-constitutivo y las acciones que ejecuta a nivel de servicios sociales orientados hacia la población meta. Por esta situación, se torna relevante, rehacer el Proyecto Institucional y así fortalecer la sostenibilidad de la organización.

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. Además de los recursos con los que se cuenta; así como el apoyo social, político y financiero desde las relaciones intra e inter organizacionales.

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. (CAA; 2018)

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.

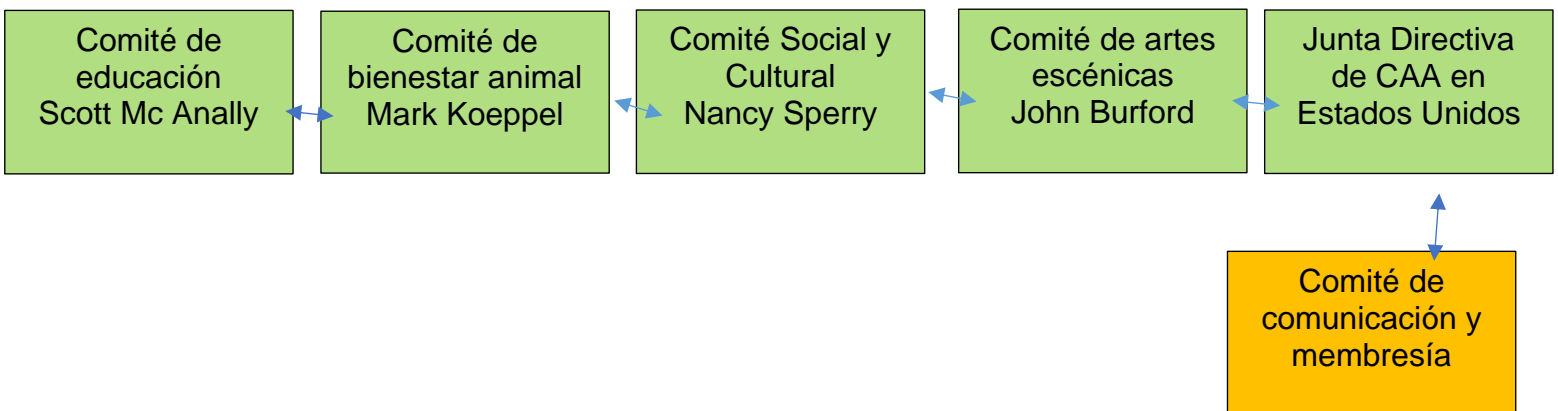
En relación con los objetivos de la ONG, interesa destacar que no se encuentran de manera formal dentro de la normativa existente.

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

b. Condiciones institucionales

En este apartado, se abordará la Estructura organizacional de la CAA, la cual se encuentra detallada por medio del siguiente organigrama:

Organigrama Alianza Acción Comunitaria



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

De esta manera, se detalla que la CAA funciona bajo la figura de Asociación y que cuenta con su máxima representación a nivel de Junta Directiva, y de esta, se desprenden todos los comités que laboran para alcanzar a la población.

En torno al proyecto institucional, es evidente que, para el caso de la CAA, esta cuenta únicamente con la misión establecida en su marco formal, pero no sucede lo

mismo con la visión, los objetos y valores. Aspecto que podría significar una deficiencia en el proyecto institucional.

El elemento fundamental que al parecer caracteriza a esta ONG es la categoría de Integración Comunitaria dentro del Cantón de San Ramón, tanto para nacionales como para extranjeros, enfocándose en la educación y el bienestar animal.

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

La capacidad institucional, es el vértice del triángulo de la sostenibilidad orientado al establecimiento de programas, proyectos y servicios, orientados a la satisfacción de necesidades y demandas de la población meta. Asimismo, tiene que ver con la cantidad de recursos con los que cuenta, materiales, tecnológicos, humanos y financieros.

a- Programas

Dentro del contexto del CCC, los servicios que brinda, se encuentran denominados como COMITÉS. De esta manera, 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 le 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 semiestructuradas, 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 semiestructuradas, 2019)
- **Comité de Membresía:** Mixer (reuniones mensuales entre los miembros de la Alianza). (Entrevistas semiestructuradas, 2019)
- **Comité de Comunicación:** Periódico mensual e invitación a actividades. (Entrevistas semiestructurada, 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 semiestructurada, 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 semiestructuradas, 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 semiestructuradas, 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 semiestructuradas, 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 semiestructuradas, 2019)

En conclusión, en cuanto a la Capacidad Institucional de la CAA, podría indicarse que esta labora mediante programas enfocados en la educación y bienestar animal principalmente, su finalidad es integrar a personas nacionales y extranjeras dentro los comités establecidos, con los cuales se pretende llegar a la población meta.

Con respecto a los recursos que posee la entidad, podría afirmarse que estos son escasos e insuficientes, especialmente porque carecen en su totalidad de espacio físico para reunirse, así como medios tecnológicos para desarrollar sus funciones. Además, su presupuesto proviene de donaciones, lo que limita aún más, el acceso a recursos materiales, tecnológicos y humanos, las cuales también son deficientes.

3. Credibilidad Institucional

La credibilidad institucional, de acuerdo con el Enfoque estratégico de gestión (1998), consiste en el reconocimiento y apoyo que posee una entidad, es decir:

“Si una organización, no genera sus propios recursos financieros, como es el caso de las organizaciones públicas y privadas sin fines de lucro, será necesario que la organización tenga mucha credibilidad (...), la credibilidad puede ser usada como instrumento de negociación para ser transformada en apoyo social, político, institucional y principalmente financiero” (pág. 40).

De acuerdo a lo anterior, la CAA visualiza según las personas entrevistadas, instituciones competidoras a: Misiones Pura Vida (MPV) y Centro Comunidad Cristiana (CCC), las cuales trabajan con programas de padrinos que patrocinan a niños, niñas y jóvenes, y que en algunas ocasiones esos patrocinios están relacionados con suplementos y útiles para la educación, tal y como el comité de educación de esta entidad.

Asimismo, cuenta con entidades colaboradoras, principalmente para el Comité de Educación, las cuales son: Para el Comité de Educación propiamente, las principales colaboradoras en el ámbito social son: COOPENAE San Ramón, FuncaVida, UCR-Sede

de Occidente, MUSADE, Misiones Pura Vida, CCC y Árbol de Esperanza. Es así como, se visualiza el apoyo político y social de parte de instituciones públicas, empresas privadas, pero principalmente de otras organizaciones sin fines de lucro.

De manera tal que, como se visualizó en la Capacidad Institucional, la CAA no cuenta con un inmueble para realizar sus actividades, por lo que Coopenae y FuncaVida facilitan las instalaciones para realizar las reuniones tanto entre personas del comité como con las personas beneficiarias del Programa de Becas.

También la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica ha colaborado con CAA generalmente facilitando espacios para ventas de libros y actividades culturales, Club de conversación de inglés y reuniones, además de hacer difusión de estas.

En cuanto al apoyo financiero, este proviene de: Education Equals Hope y Global Giving, las cuales son las principales colaboradoras para la recaudación de fondos, ambas de carácter internacional (estadounidense). Para concluir, con respecto a la Credibilidad Institucional, podría decirse que esta es sólida en todos los ámbitos: político, social y financiero; lo que ha permitido el funcionamiento de esta, pese a no contar con espacio físico para desarrollar sus funciones.

Con relación a la Sostenibilidad Institucional, al igual que el CCC, debe fortalecer el Proyecto Institucional, pues, no existe coherencia entre lo que tiene establecido como su razón de ser y lo que se desarrolla a nivel de programas y proyectos sociales.

Lo anterior se debe, a que es necesario según lo señala De Souza (1998), realizar una excelente lectura del contexto, para así tomar las medidas correctivas, necesarias para el mejor funcionamiento de la entidad.

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

Tal y como se ha detallado en las páginas anteriores, el Proyecto Institucional se define como el establecimiento de las características “blandas” de una organización, las cuales se contemplan en su marco constitutivo y detallan su razón de ser, como: misión, visión, valores, creencias, estrategias, objetivos, metas, entre otros. Los cuales se detallan a continuación.

1- Proyecto institucional

Es importante recordad que el Proyecto Institucional, se encuentra constituido por 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). Lo que, desde el enfoque de la sostenibilidad institucional, se entiende como “dimensión blanda”.

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. Condiciones institucionales

En este apartado, se detallará la Estructura Organizativa de MUSADE, con la finalidad de visualizar la distribución de las cadenas de mando, así como la división del poder y la toma de decisiones.

Organigrama MUSADE



Fuente. MUSADE. (2019), en línea.

Para el Proyecto Institucional de MUSADE, se podría incluir que esta cuenta con el establecimiento formal de misión, visión y objetivos, quedando pendiente el abordaje de los valores que profesa desde su accionar.

Su población meta, la constituye las mujeres de occidente, ya sea, para atender o prevenir situaciones de violencia, en todas sus manifestaciones, a las cuales se puedan enfrentar estas o sus familias.

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 miembras 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

Al igual que las ONG estudiadas en apartados anteriores, se evidencia que MUSADE cuenta con recursos limitados, los cuales proceden principalmente de las actividades que puedan desarrollar a nivel comunitario, con la finalidad de recaudar fondos para los diferentes programas que brinda.

Aunado a esto, se evidencia la importancia del trabajo voluntario, como importante insumo para desarrollar las actividades y los programas a nivel individual, comunitario y de índole integral.

Por otro lado, la principal diferencia de esta ONG con las anteriores, es que cuenta con una tienda, el Proyecto REMOC, la cual le permite obtener recursos, así como generar ingresos para las mujeres productoras, participantes de esta iniciativa.

3- Credibilidad Institucional

Es importante mencionar que, para esta segunda etapa de entrevistas, no fue posible concretarlas para el caso de la entidad MUSADE, dado que, por la situación de emergencia nacional por el COVID-19 y las medidas sanitarias interpuestas por el Ministerio de Salud, muchas de las ONG cerraron sus puertas, y de manera remota tampoco fue posible realizarlas, esto, pese a haberse enviado el correo electrónico en tres oportunidades y haberse indicado por parte de un miembro de la Asociación que se canalizaría la solicitud de información a la persona encargada.

De acuerdo a lo anterior, y partiendo del Enfoque Contexto Céntrico (1998), el cual señala la necesidad de la lectura del contexto y la concepción de entorno, que se tratará de reconstruir las organizaciones colaboradoras de esta entidad, partiendo del supuesto de que, MUSADE a nivel de la región no cuenta con entidades competidoras.

Por lo tanto, como organizaciones colaboradoras se puede mencionar: INA, UCR, universidades privadas, ambas por medio de prácticas profesionales y TCU; Oficina Municipal de la Mujer (OFIM); IMAS, como las principales.

Debido a la carencia de información, no es posible brindar una aproximación real a la Credibilidad Institucional, sin embargo, al ser una ONG con más de 20 años de funcionamiento, es evidente que cuenta con reconocimiento social y político, así como apoyo financiero.

En conclusión, para la Sostenibilidad Institucional, se visualiza a la ONG como estable en todos sus vértices, sin embargo, es importante que revise su Proyecto Institucional en relación a los requerimientos actuales de una realidad cambiante, especialmente en torno a objetivos, metas y valores, para que innove su accionar hacia la población meta.

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 reinserir 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 jefarca/ 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.

Por lo anterior, de todas las ONG contempladas para el presente estudio, FUNCAVIDA, es la única que se caracteriza por ser una Fundación. Así mismo, cuenta con visión y misión claramente establecidas, las cuales le brinda un horizonte a la entidad y a su talento humano. No obstante, es necesario que se clarifiquen elementos como objetivos, valores y estrategias; los cuales le permitan mantener claro su accionar.

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 esta 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 denotó 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.

Es evidente que, dentro de las ONG estudiadas, FUNCAVIDA es la única que se centra en el trabajo con personas que hayan padecido o tengan activo el cáncer, por lo que sus programas se centran en brindar atención a necesidades propias de estos pacientes, tales como: terapia física y psicología.

Además, al igual que el resto de entidades investigadas, esta depende el trabajo voluntario y de las actividades que logre realizar a nivel comunitario para obtener fondos, que le permitan cubrir los gastos operativos para seguir funcionando. Ante esto, es menester indicar que esta fundación, al igual que las asociaciones anteriores cuenta con recursos limitados.

3- Credibilidad Institucional

La credibilidad institucional, de acuerdo con el Enfoque estratégico de gestión (1998), consiste en el reconocimiento y apoyo que posee una entidad, es decir:

“Si una organización, no genera sus propios recursos financieros, como es el caso de las organizaciones públicas y privadas sin fines de lucro, será necesario que la organización tenga mucha credibilidad (...), la credibilidad puede ser usada como instrumento de negociación para ser transformada en apoyo social, político, institucional y principalmente financiero” (pág. 40).

Para el caso de FUNCAVIDA, de acuerdo con las entrevistas realizadas (2020), no se visualiza entes competidores. Sin embargo, en cuanto a organizaciones colaboradoras, se contemplan a nivel de instituciones públicas: la Municipalidad; el MEP con el programa de educación abierta; con las universidades públicas; ICT (Instituto Costarricense de Turismo); de CANAESS, la Cámara Nacional de Economía Social Solidaria.

A nivel de entes privados: la Universidad San José, con la matrícula solidaria; el Banco de Alimentos que es una ONG propiedad de los supermercados Walmart, la cual brinda alimentos a bajo costo, los cuales la entidad le entrega a sus beneficiarios; la estación de servicio Chury, súper Carranza; Super Molina; Gollo, estos últimos realizan donativos para los bingos que se realizan para la recaudación de fondos.

Es así como, a nivel de Credibilidad Institucional, FUNCAVIDA, posee un importante apoyo y reconocimiento social, político y financiero a nivel de empresa privada principalmente. Lo anterior, podría deberse a su carácter de fundación y a las donaciones que recibe por medio de la Responsabilidad Social Empresarial.

Finalmente, en torno a la Sostenibilidad Institucional, de todas las ONG en estudio, esta es la única que cuenta con todos los vértices del triángulo en su lugar, únicamente debe fortalecer elementos a nivel de Proyecto Institucional, dado que el contexto es cambiante y la realidad no es inactiva, por lo que se debe modificar acciones para responder a las necesidades y demandas de la población meta.

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 sin 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:

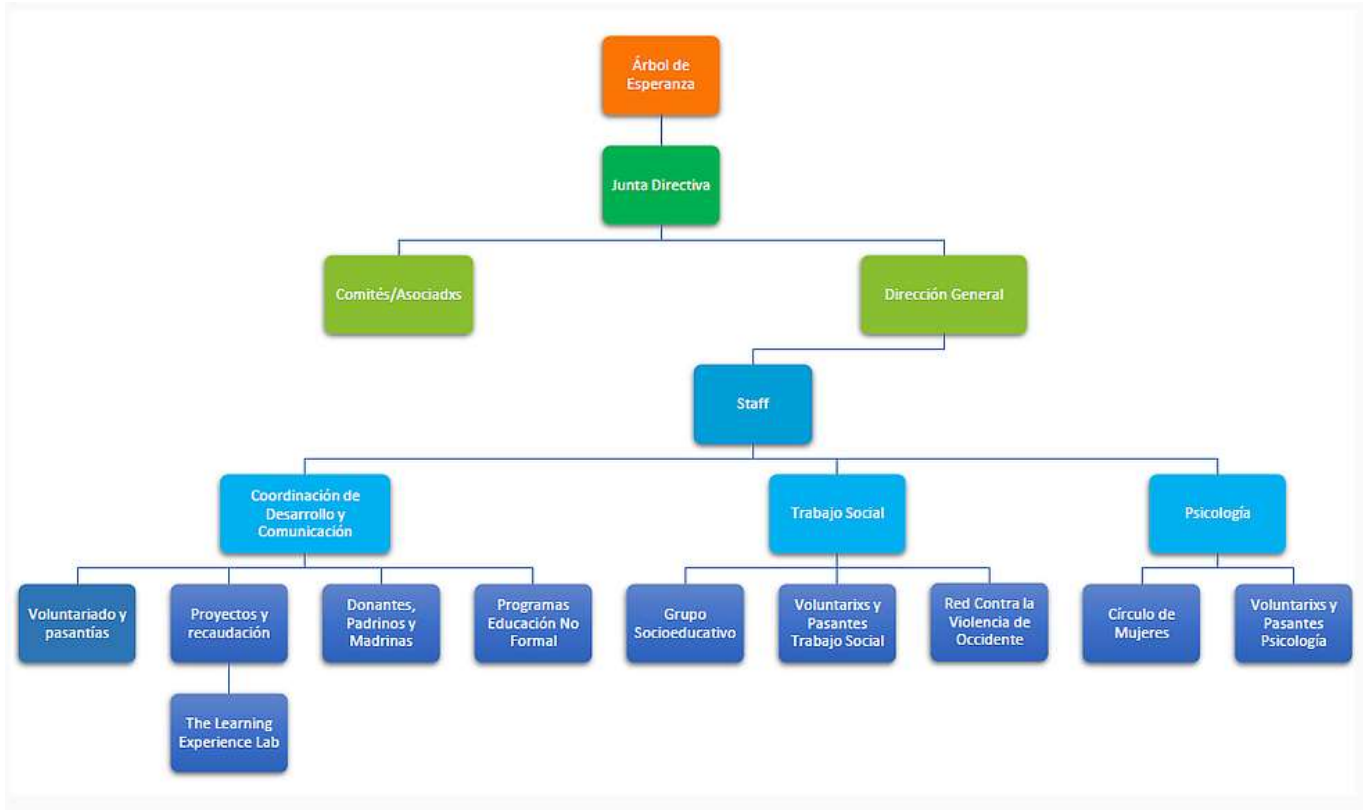
- “Responsabilidad: nuestras acciones están dirigidas a cumplir con los objetivos de la organización.
- Sororidad: nos dirigimos a fomentar alianzas y acuerpamiento entre mujeres tanto del equipo de trabajo como de las usuarias, para fortalecer el crecimiento de cada una a pesar de vivir en un entorno 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.

Es decir, esta ONG funciona mediante la constitución de una Asamblea General, dado que su figura jurídica es la de asociación. Así mismo, sus labores se distribuyen por comités, aspecto que las diferencias de otras entidades contempladas en este estudio.

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, tarje 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.

Es así como, los recursos de esta entidad provienen de donaciones o de actividades que realice para recaudar fondos. Además, sus programas van orientados al trabajo con mujeres y a su “empoderamiento”.

De igual manera, la entidad cuenta con recursos propios, no posee apoyo estatal y muchos de sus donantes o voluntarios provienen de los Estados Unidos, tal como es el caso de la CAA y de la CCC. Aunado a que los miembros de la Junta Directiva, en su mayoría, permanecen en este país norteamericano.

3- Credibilidad institucional

La credibilidad institucional, de acuerdo con el Enfoque estratégico de gestión (1998), consiste en el reconocimiento y apoyo que posee una entidad, es decir:

“Si una organización, no genera sus propios recursos financieros, como es el caso de las organizaciones públicas y privadas sin fines de lucro, será necesario que la organización tenga mucha credibilidad (...), la credibilidad puede ser usada como instrumento de negociación para ser transformada en apoyo social, político, institucional y principalmente financiero” (pág. 40).

Es así como, de acuerdo a las entrevistas semiestructuradas realizadas (2020), no se visualizan entidades competidoras para la ONG Árbol Esperanza. No obstante, entre las organizaciones colaboradoras, se pueden mencionar: MUSADE, Casa Rara, Gente Diversa, Red contra la violencia, Mujeres Emprendedoras, CINDEA, Colectiva Tejiendo Sororidad, Casa Alacol, UCR (TCU y prácticas), Universidad Castro Carazo, Universidad Latina, Universidad San José, Colegio Lincoln, Asociación Caminos del Agape, Asociación Acompáñame.

Se señala que todo el apoyo que se recibe de estas entidades brinda reconocimiento apoyo y social al quehacer de la entidad, por ejemplo: las coordinaciones con MUSADE, se dan eventualmente, cuando se ha requerido el apoyo de alguna jueza de familia. Con Casa Rara para ver la coordinación de población disidente que tienen una dinámica familiar muy particular que terminan siendo expulsados de su grupo familiar. Todas estas entidades con de carácter no gubernamental, sin fines de lucro.

Igualmente, la ONG cuenta con el apoyo de instituciones públicas por medio de la Red contra la violencia en Occidente, en donde participan entidades de esta índole y la relación es más estrecha.

Con respecto al apoyo financiero, este proviene de entidades como: Amigos de Hacienda Vivace, CAA, Café Britt, Gimnasio Fitness Body Control, DermaLux, Arenal Handing Bridge, Amapola de collares, Bugys, Octubre 29 Gastrobar, Cafetería Aromas y otros emprendimientos. Estos, todos de carácter privado. Aunado a lo que puedan recibir de parte de donaciones y de actividades que realizan para recaudar fondos.

Entonces, en cuanto a la Credibilidad Institucional, se puede establecer que la ONG Árbol de Esperanza cuenta con reconocimiento social y político, así como apoyo financiero, de parte de instituciones estatales, organizaciones sin fines de lucro y empresas privadas, de manera tal, que les ha permitido sostenerse a lo largo del tiempo.

En síntesis, para el caso que nos compete, en torno a la Sostenibilidad Institucional, podría decirse que, la ONG cuenta con esta, no obstante, se recomienda

que se trabaje en la elaboración de metas y objetivos dentro del Proyecto Institucional, los cuales le permitirán tener una dirección, además de incluir una excelente lectura del contexto y con este, de las necesidades de la población meta que utiliza los servicios de Árbol de Esperanza.

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

Esta ONG al igual que la CCC, presentan dentro de su marco jurídico un enfoque Cristo céntrico, posicionado en la educación de los niños y las niñas del cantón de San Ramón. Además, funciona bajo la figura de asociación, de ahí que su accionar, se encuentre definido por lo que defina la Junta Directiva.

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).

Estos 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/reparación por ejecutar. De estos mismos fondos es de donde se financia el pago del personal de la organización y otros gastos.

Al igual que otras entidades esta ONG subsiste del trabajo voluntario y de las donaciones, provenientes especialmente de los Estados Unidos. De igual manera, podría decirse que los recursos son limitaciones, lo que dificultaría el accionar de esta entidad por medio de sus programas y proyectos.

3- Credibilidad Institucional

Es importante mencionar que, para esta segunda etapa de entrevistas, no fue posible concretarlas para el caso de la entidad Misiones Pura Vida, dado que, por la situación de emergencia nacional por el COVID-19 y las medidas sanitarias interpuestas por el Ministerio de Salud, muchas de las ONG cerraron sus puertas, y de manera remota tampoco fue posible realizarlas.

De acuerdo a lo anterior, y partiendo del Enfoque Contexto Céntrico (1998), el cual señala la necesidad de la lectura del contexto y la concepción de entorno, es que se tratará de reconstruir las relaciones intra e inter organizacionales, partiendo del supuesto de que, esta ONG no cuenta con entidades competidoras.

Por lo tanto, como organizaciones colaboradoras se puede mencionar: CCC, CAA, Árbol de Esperanza, UCR y universidades privadas (por medio del Trabajo Comunal Universitario).

Lo anterior, permite entender las razones por las cuales la ONG mantiene su accionar en el tiempo, generando Credibilidad Institucional, aspecto que se traduce en apoyo político, social y reconocimiento financiero.

En conclusión, en cuanto a la Sostenibilidad Institucional, no se puede dar una aproximación sólida, puesto que se desconoce con certeza las entidades colaboradoras y competidoras de esta entidad, lo que, si se puede establecer, es que, a nivel de Proyecto Institucional, es necesario replantear sus metas, objetivos y valores, a una realidad cambiante, con la finalidad de dar respuesta a las necesidades y demandas planteadas por la población beneficiaria de sus servicios sociales.

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:

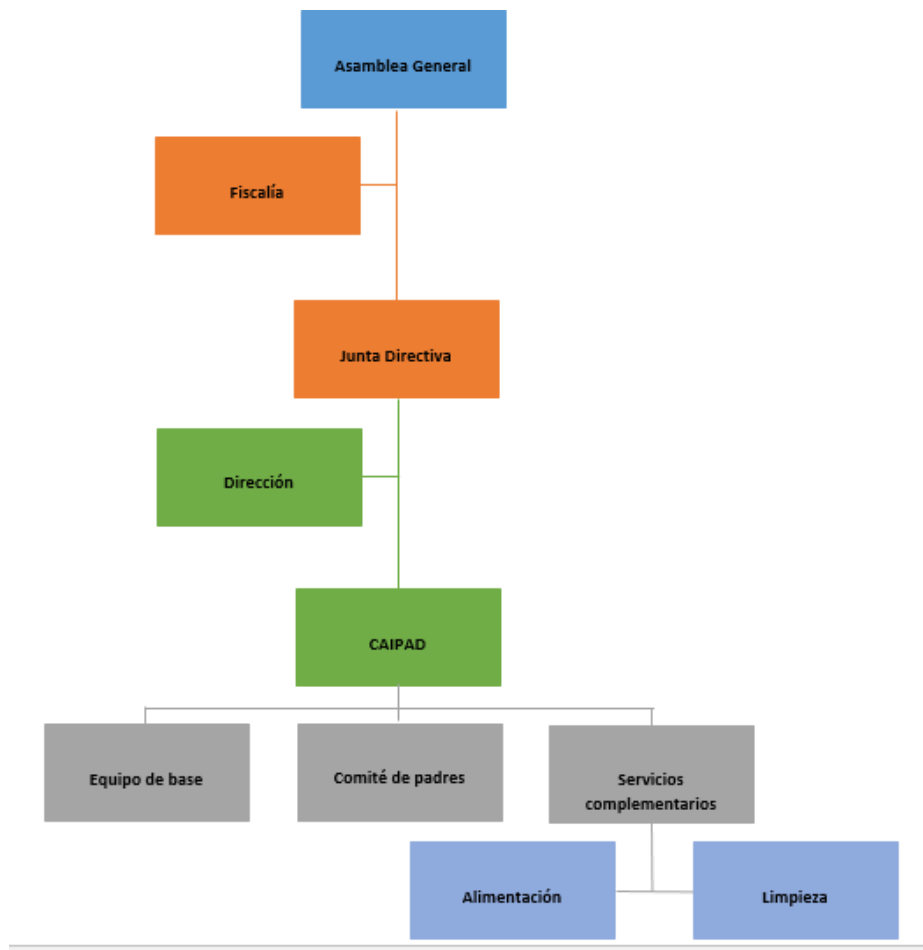
1. “Potenciar la independencia y autodeterminación de cada uno de los usuarios en las actividades de la vida diaria (básicas e instrumentales)
2. Desarrollar conocimientos en lectoescritura, conocimiento de la matemática básica, y cultura general para una participación activa dentro de la sociedad
3. 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” (El Sol brilla para todos; 2020)

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

De acuerdo a lo anterior, de todas las entidades estudiadas, esta es la única que cuenta con claridad en visión, misión, objetivos y valores. A la vez, es la única que centra

su labor en personas con discapacidad en la zona de San Ramón, especialmente a las necesidades educativas de personas adultas con alguna condición de discapacidad.

Además, esta entidad funciona bajo la figura jurídica de Asociación, por lo que cuenta con una Asamblea General y de ahí, se elige a una Junta Directiva, la cual posiciona los temas de interés para la entidad, así como el manejo de las finanzas.

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 (JPS), 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.

Con relación a todas las entidades estudiadas, esta es la única que posee financiamiento estatal, por medio de la JPS y el CONAPDIS. Situación que facilita la dotación de mobiliario y recursos materiales, sin embargo, presenta deficiencias en la cantidad y el tipo de recurso humano.

4- Credibilidad Institucional

La credibilidad institucional, de acuerdo con el Enfoque estratégico de gestión (1998), consiste en el reconocimiento y apoyo que posee una entidad, es decir:

“Si una organización, no genera sus propios recursos financieros, como es el caso de las organizaciones públicas y privadas sin fines de lucro, será necesario que la organización tenga mucha credibilidad (...), la credibilidad puede ser usada como instrumento de negociación para ser transformada en apoyo social, político, institucional y principalmente financiero” (pág. 40).

Con relación a las entidades competidoras, la ONG El Sol Brilla para todos señala que no existe otra organización con las características que presentan ellos, pues las personas salen del Centro de Enseñanza Especial e inmediatamente ingresan con ellos, pues su trabajo se centra con personas adultas.

En torno a organizaciones colaboradoras se señala: CONAPDIS, que brinda un subsidio a los estudiantes, tipo beca, para cubrir transporte, alimentación y vestimenta. El Banco de alimentos, el cual dona algunos víveres para que se los preparen en la institución. Ambas entidades de carácter privado, sin fines de lucro.

A nivel estatal, se cuenta con el apoyo de la Junta de Protección Social (JPS), la cual otorga un porcentaje de los ingresos a la entidad para poder costear gastos de

operación. El MEP, el cual facilita el código de dos docentes, no obstante, no brinda dinero para el pago de conserje, cocinera o guarda de seguridad. La UCR y Universidad de San José, principalmente con los Trabajos Comunes Universitarios. El INA, cuando se solicita capacitación en un tema en específico.

De acuerdo a lo anterior, se visualiza que la ONG El Sol Brilla para todos, a nivel de reconocimiento político y social, cuenta con el apoyo de instituciones públicas, empresas privadas u organizaciones sin fines de lucro. Mientras que el apoyo económico proviene propiamente de la JPS y del MEP, con el pago de las profesionales, lo que genera una limitación en torno a recurso humano, financiero y material.

Por tanto, con respecto al triángulo de la Sostenibilidad Institucional, la ONG, cuenta con Credibilidad Institucional, puesto que posee respaldo político, social y financiero.

Mientras que, en cuanto a Capacidad Institucional, es en donde se visualiza su debilitamiento, dado que, sus recursos son limitados, por lo que se recomienda diversificar la fuente de ingresos de donde proviene el capital financiero, con la posibilidad de contar con mayor liquidez para las actividades a realizar.

III Parte: Contribución al desarrollo social por parte de las ONG en estudio a través de sus procesos de gestión

A lo largo de todo el documento, se ha evidenciado el abandono que han presentado los estados capitalistas a acciones dirigidas a lo social fundamentalmente; lo que ha generado el auge de las ONG y la proliferación de este tipo de entidades, las cuales son muchas de carácter y capital estadounidense.

Tal y como se pudo evidenciar en el apartado anterior, en donde de las siete organizaciones contempladas para el presente estudio, cuatro cumplen con las características descritas, es decir son de origen norteamericano y la mayoría de sus donaciones provienen desde este país.

Esta situación, funciona en dos sentidos, por un lado, las organizaciones sin fines de lucro han logrado atender las necesidades y demandas insatisfechas de la población meta, además de identificar líderes comunales y fortalecer la sociedad civil; pero, por otro lado, ha generado una cierta pasividad en las personas, que no les permite reivindicar sus derechos y socavar el poder capitalista imperante.

Al respecto, Davis, M. (2006), manifiesta:

“Sus esfuerzos se encaminan constantemente a socavar, desinformar y acabar con los ideales de la gente, de manera que se mantengan al margen de la lucha de clases. Adoptan y propagan las prácticas de pedir favores hablando de comprensión y de razones humanitarias y permanentemente evitando que los oprimidos tomen conciencia de sus derechos. Sistemáticamente, estas organizaciones intervienen para frenar las vías de movilización que la gente emprende para luchar por sus reivindicaciones”.
(pág. 106)

Es así como, estas ONG se encuentran inmersas en una paradoja, pues, ´por un lado fortalecen la sociedad civil, pero por el otro, la inmovilizan; de manera tal, que se puede visualizar como el tipo de servicios sociales que brindan a las poblaciones, son de

carácter paliativo y no transformador, pues el fin último es atender la necesidad, pero no erradicarla, de esta manera, las manifestaciones de la cuestión social van a continuar con el paso del tiempo, e incluso pueden incrementarse.

De esta forma, todas las ONG en estudio, se encuentran dirigidas ya sea, a poblaciones ubicadas en zonas hiperdegradadas, como el caso de Bajo Tejares, San Juan, San Ramón; o a poblaciones consideradas por el marxismo como lumpenproletariado², es decir, aquella parte de la población que no pertenece a ninguna actividad económicamente activa, ya sea por su condición de discapacidad, o por su condición de padecimiento crónico y/o terminal.

Es así como, se cuentan con poblaciones que presentan demandas en torno a sus características particulares, las cuáles son atendidas de forma paliativa, como se pudo observar, la mayoría de servicios sociales otorgados, corresponden a la asistencia social: entrega de diarios, facilitación de útiles escolares, reparación de viviendas, como los principales.

Tal y como lo señala Davis, M. (2006): *... las ONG sobre las áreas urbanas hiperdegradadas, aunque puedan producir éxitos a escala local, deja a la inmensa mayoría de la población sin recursos abandonada a su suerte.* Esto, porque, de acuerdo a lo expuesto en el apartado de la Capacidad Institucional, todas las ONG investigadas, cuentan con serias limitaciones en sus recursos: humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

De aquí que deban “echar mano” de su Credibilidad Institucional, para obtener ventajas en cuanto apoyo de parte de otras entidades ya sean estatales o sin fines de

² El término *lumpemproletariado*, es un vocablo de origen alemán, basado en la **filosofía marxista**, definiéndose como la **población económicamente marginada**, desde el punto de vista de sus condiciones de trabajo y de vida; formado por personas sin clase quienes realizan actividades al margen de la legalidad a fin de poder subsistir. El *lumpemproletariado* es una parte de la población que no posee medios de producción, ni cuentan con un trabajo estable, solo se dedican a vivir de la caridad, del robo y de los desechos que las otras clases sociales tiran (*indigentes, delincuentes, prostitutas*). Tomado de: <https://conceptodefinicion.de/lumpemproletariado/>

lucro, así como de empresas privadas, las cuales, amparadas en la responsabilidad social, brindan reconocimiento financiero a muchas de estas organizaciones.

Aunado a lo anterior, la responsabilidad social, cuenta con un importante papel en el desarrollo social, puesto que la labor de esta se da en tres pilares fundamentales: económico, social y medioambiental, por lo que muchas de sus acciones van dirigidas hacia la población que reside cerca de la comunidad en donde se establece la empresa.

Sin embargo, estas acciones nunca van a ir en detrimento del fin último de la empresa, que es obtener ganancia por encima del bien común, esta situación se evidencia en la siguiente definición de responsabilidad social:

“...el compromiso permanente de las empresas para aumentar su competitividad, mientras contribuyen activamente al desarrollo sostenible de la sociedad costarricense, mediante acciones concretas y medibles dirigidas a solucionar los problemas prioritarios del país”. (Flores, J., Prado, A., Pratt, L. y Leguizamón, F., 2005; p. 2).

Entonces, se evidencia nuevamente, que la contribución al desarrollo que se realiza por medio de las empresas y organizaciones colaboradoras de las ONG en estudio, no superan el carácter paliativo y asistencial. Dado que, las condiciones de desigualdad económica y social, se mantendrán a lo largo del tiempo.

Es así como, las ONG no contribuyen directamente al Desarrollo Social, sino que, pueden generar beneficios asistenciales, de primera mano, para posteriormente incrementar el clientelismo por parte de las personas usuarias, la imposición de proyectos de parte de donantes y poca claridad en el destino de todos los recursos que son donados. Al respecto Davis, M. (2006), señala: “La profesionalidad de las ONG tiende a producir la disminución de la característica movilización del activismo de base, al mismo tiempo que establece una nueva forma de clientelismo” (pág. 107)

De esta manera, si se concibe a las ONG como acreedoras de la cuestión social emergente, su labor se ha centrado en la Asistencia Social, o, mejor dicho, en el

asistencialismo, el cual no contribuye al desarrollo social, sino que mantiene y perpetúa las condiciones desiguales de distribución de bienes y de riqueza.

Es así como:

Mientras las ONG y las propuestas de desarrollo juguetean con «el buen gobierno» y «la mejora de las condiciones» de las áreas hiperdegradadas, las poderosas tendencias del mercado siguen empujando a la mayoría de la población sin recursos hacia esos mismos márgenes de la vida urbana. Los éxitos de la solidaridad internacional y de las marginales intervenciones del Estado quedan empequeñecidos por el impacto negativo de la inflación y de la especulación. (Davis, M; 2006:112)

De acuerdo a lo anterior, el desarrollo social, no puede visualizarse al margen de una distribución equitativa de bienes y servicios, así como de la riqueza acumulada en los estados capitalistas. Es necesario que exista una integración de la población a los medios de producción, que les permita acceder a una mejor calidad de vida y así evitar la repartición desigual de la riqueza.

Finalmente, con el presente estudio quedó en evidencia que las ONG no permiten una distribución equitativa de bienes y servicios, por lo que no contribuyen al desarrollo social. De esta manera, se visualiza que sus servicios se orientan a “palear” necesidades emergentes, más no la superación de estas necesidades y demandas. Con esto, es necesario que cada organización replantee su Proyecto Institucional, orientado a una transformación de las condiciones de vida de la población meta.

Conclusiones

De acuerdo al estudio realizado, se concluye lo siguiente:

En cuanto al Proyecto Institucional, las siete entidades deben realizar una lectura de las necesidades y demandas que se plantean desde la población meta, para poder formular un marco jurídico normativo, que contribuya al desarrollo social. De acuerdo a lo anterior, deben replantearse objetivos, metas y valores, en relación a los servicios sociales que se brindan desde la entidad.

Con respecto a la Capacidad Institucional, es evidente que todas las ONG presentan limitaciones en cuanto a recursos económicos, materiales, humanos y financieros, lo que las lleva a enfrentarse a una serie de limitaciones para ejecutar sus proyectos. Por esta situación, podría decirse que se aceptan donaciones de diferentes entes, los cuales muchas veces, direccionan el accionar de la entidad y no se respeta la misión y visión por y para la que fue creada, generando un distanciamiento entre los beneficiarios y los servicios sociales que se brindan.

Relacionado con la Credibilidad Institucional, se visualiza que ninguna de las ONG presenta entidades competidoras, pero todas cuentan con organizaciones colaboradoras, tanto a nivel de instituciones públicas, sin fines de lucro o empresa privada, las cuales les permiten llevar a cabo, la dotación de servicios a la población meta. Así mismo, muchas empresas privadas realizan esta labor, por medio de la responsabilidad social, la cual, bajo la bandera de mejorar las condiciones de vida, lo que busca es la acumulación y enriquecimiento de la empresa.

Por otro lado, de las siete ONG estudiadas, cuatro corresponden a capital estadounidense y tres de ellas, presentan un matiz de índole cristiano protestante. Lo cual puede repercutir en las personas beneficiarias, pues se puede ocultar bajo el discurso religioso condiciones de desigualdad, empobrecimiento, deplorables condiciones de vida y acatamiento de un orden social prevaleciente.

Es así como, las ONG constituyen un pilar fundamental en la satisfacción de necesidades emergentes desde la población, pero no en la transformación de sus condiciones de vida, con lo que se perpetúa las situaciones de desigualdad entre clases sociales.

Además, no existe un verdadero aporte al desarrollo social por parte de estas entidades, dado que, su labor se sienta en el asistencialismo y no en la transformación y dotación de medios de reproducción para toda la población en igualdad de condiciones.

Asimismo, se presume que estas ONG han realizado una lectura del contexto que les rodea, sin embargo, al estar inmersas dentro de un sistema capitalista, su fin último, es perpetuar las situaciones de desigualdad y no la distribución de medios de producción para superar la situación de explotación de mano de obra por clases sociales.

Por otro lado, por la situación del COVID-19 y las medidas sanitarias ejecutadas, no se pudo realizar los talleres que se tenían programados, por lo que no se recabó información de dos ONG con respecto a la Credibilidad Institucional.

Finalmente, del presupuesto otorgado, no se pudo ejecutar ninguna de las partidas, dado que, todas las actividades de recolección de información se llevaron a cabo por medios virtuales alternativos, con la finalidad de cumplir con las medidas sanitarias emitidas por el Ministerio de Salud.

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-l-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:

102

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>

Davis, M. (2006). *Planeta de ciudades miseria*. Madrid, España: Ediciones AKAL.

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_RESIDENCIAL_CARE_PROGRAMS

Flores, J. Prado, A. Pratt, L. Leguizamón, F. (2005). *Manual de indicadores de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica*. Desarrollado para la Asociación de Empresarios para el Desarrollo en el marco del proyecto Diseño y elaboración de un Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica financiado por la Fundación HIVOS de Holanda. Copyright INCAE, 2005. Recuperado de http://www.alafec.unam.mx/docs/mem_prog_cr/Documentos/otros/MANUALINDICADORESSE-Prof-LuzMMadriz.pdf

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.

- Gordon, S. (2002). *Desarrollo Social y Derechos de Ciudadanía* en Sojo, Carlos (Editor) *Desarrollo Social en América Latina: Temas y desafíos para las políticas públicas*. Cap. III, Hobsbawn, Eric *Historia del Siglo XX*. Grijalbo Mondadori.
- 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&oq=La+estructura+organizacional+y+el+dise%C3%B1o+organizacional%2C+una+revisi%C3%B3n+bibliogr%C3%A1fica&aqs=chrome..69i57j0.1349j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Petras, J. (s.a.). *Guerra y nuevo imperialismo.* Recuperado de:
<http://malaga.cnt.es/IMG/pdf/petras.pdf>

Picado, X. (1984). El control en el sector público. *Revista Centroamericana de Administración Pública*. No. 64, pp. 43-79.

Política Nacional para la niñez y la adolescencia- Costa Rica. 2009- 2021. Recuperado de: https://www.unicef.org/costarica/docs/cr_pub_Politica_NNA_CR.pdf

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,

Schneider, C. y Zwetsch, R. (2011). *Teología Práctica en el Contexto de América Latina*. Quito, Ecuador: CLAI.

Sepúlveda, M. (2014). *De la retórica a la práctica: el enfoque de derechos en la protección social en América Latina*. Santiago, Chile: CEPAL.

Serrano, E. (1999). *Las ONG como actores de las relaciones internacionales* (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.

Servicio Nacional de Aprendizaje. (2004). *Diagnóstico organizacional: generalidades y herramientas*. Recuperado de: https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/733451_1_VIR_TUAL/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/printerFriendly/290/637>

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

Consultas digitales

Definición de lumpenproletariado:

<https://conceptodefinicion.de/lumpemproletariado/>

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?

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: Credibilidad institucional

• **Relaciones interorganizacionales**

1. ¿Cuáles son las organizaciones o instituciones colaboradoras en las labores que realiza la ONG? Para cada una de ellas, el apoyo brindado ¿es político, financiero o social?
2. ¿De qué manera se da esa colaboración interinstitucional?
3. ¿Qué acciones promueven esas coordinaciones interinstitucionales?
4. ¿Qué limitaciones existen para que se efectúe la coordinación interinstitucional?
5. ¿Cómo pueden mejorarse esas coordinaciones interinstitucionales?

• **Organizaciones competidoras**

1. Dentro de la labor que realiza la ONG, ¿existen organizaciones competidoras?, ¿cuáles serían?
2. ¿Qué tipo de valor agregado ofrece esta otra entidad a la población meta?
3. ¿Cuál es el valor agregado que ofrece la ONG en estudio?
4. ¿Qué acciones podría implementar la ONG en estudio para mejorar el valor agregado brindado a la población meta?