

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**PROYECTO DE GRADUACIÓN**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y REORGANIZACIÓN  
DE CÁRITAS NACIONAL DE COSTA RICA**

REALIZADO POR

OSCAR RODOLFO QUIRÓS MENA

BEATRIZ VALVERDE MORALES

WILBERTH TORRES BACCA

**ABRIL 2002**

## RESUMEN (ABSTRACT)

Cáritas Nacional de Costa Rica es una institución de la Iglesia Católica, que se dedica a promover proyectos de acción social a la luz de la Doctrina Social de la Iglesia. Tiene a su cargo la coordinación de las siete Cáritas [Diocesanas](#). Su función se ha desvirtuado, debido a que se dedicó a ejecutar proyectos y se descentralizaron sus funciones. Por otra parte, debido a los altos índices de desarrollo humano que presenta el país, se ha dejado de ser sujeto de ayuda internacional. Este trabajo plantea una reestructuración y un plan estratégico de sus funciones, de acuerdo a la metodología de planificación estratégica de Michael Porter, y mediante el análisis FODA. Se proponen cambios administrativos para que la institución se convierta en un ente rector de la política social de la Iglesia, y utilice una metodología estandarizada de formulación y evaluación de proyectos sociales. Se sugiere también una estrategia financiera a través del *Fund-Raising*.

## Agradecimientos

*A Dios, por la abundancia de bendiciones que me prodiga.*

*A mi familia, mi mayor fortaleza.*

*Al Pbro. Armando Alfaro Paniagua, mi amigo entrañable.*

*A Jorge, por su solidaridad y su amistad incondicional.*

*A María Raquel, mi poesía,*

*por comprender y perdonarme el tiempo que le he negado.*

Beatriz

*A Sandra, Rosslyn, Mariana y Eduardo*

*por no haber estado con ellos.*

*A mi familia que me acompañó y guió en mi crecimiento.*

Wilberth

*A Dios.*

*A mis padres Élda y Álvaro.*

*A mi esposa Georgina,*

*a mis hijos María Fernanda y Oscar Daniel*

*por el tiempo que les sacrificué.*

Oscar Rodolfo

*En forma especial agradecemos a  
Jorge Torres Fuentes y a Servicios Pastorales,  
por las facilidades brindadas en la realización  
de este trabajo.*

*Oscar, Beatriz y Wilberth*

**La dignidad de la persona  
humana  
es un valor moral  
fundamental.**

**Los pobres no deben ser  
objeto de compasión,  
sino sujetos de su propio  
desarrollo y,  
por ello, coautores de  
este cambio.**

Cáritas Internationalis

## **Constancia de aprobación**

Planificación Estratégica y Reestructuración de  
Cáritas Nacional de Costa Rica

Proyecto de graduación para optar al grado de  
Máster en Administración de Empresas

Tribunal Examinador

Gerardo Quesada Monge, MBA  
Profesor Asesor

Ma. de los Ángeles Mora, MBA  
Directora de Programa

Abril, 2002

# ÍNDICE

<b>RESUMEN (ABSTRACT)</b>	<b><i>i</i></b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b><i>x</i></b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b><i>x</i></b>
<b>1. GENERALIDADES</b>	<b>2</b>
<b>1.1 La Iglesia Católica Universal</b>	<b>2</b>
El origen de la Iglesia	2
Una Iglesia Católica Universal	2
El cristianismo y el mundo antiguo	2
El primado de Pedro	3
El apogeo de la cristiandad	3
<b>1.2 La Iglesia Católica de Costa Rica</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Cáritas Internacionalis</b>	<b>11</b>
<b>1.4 Cáritas Nacional de Costa Rica</b>	<b>13</b>
<b>1.4.1 Organización de Cáritas</b>	<b>14</b>
<b>1.4.2 Evolución de Cáritas Nacional</b>	<b>15</b>
<b>1.4.3 Algunos Proyectos impulsados por Cáritas</b>	<b>20</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Doctrina Social de la Iglesia Católica</b>	<b>24</b>
Pensamiento social y Doctrina Social de la Iglesia	24
¿Qué es la Doctrina Social de la Iglesia?	25
¿Qué es una cuestión social?	27
Etapas de la cuestión social	27
Características de la cuestión social en América Latina	32

<b>2.1.1 Fundamento de la Doctrina Social de la Iglesia</b>	<b>33</b>
Funciones de la Doctrina Social de la Iglesia	34
Elementos de la Doctrina Social de la Iglesia	35
<b>2.2. La Pastoral Social</b>	<b>37</b>
<b>2.3 Planificación Estratégica</b>	<b>43</b>
<b>2.3.1 El Análisis FODA</b>	<b>58</b>
Fortalezas y Debilidades	60
Oportunidades y Amenazas	62
<b>3. DIAGNÓSTICO</b>	<b>65</b>
<b>3.1 Panorama socio-económico de Centroamérica</b>	<b>65</b>
<b>3.2 Panorama actual de Costa Rica</b>	<b>69</b>
Evolución del PIB	70
Pobreza en Costa Rica	72
Inmigración en Costa Rica	76
Otras Variables importantes de considerar	80
<b>3.3 Entorno Global de Cáritas Nacional de Costa Rica</b>	<b>81</b>
Análisis general de la Pobreza	85
<b>3.4 Diagnóstico de Cáritas Nacional</b>	<b>89</b>
<b>3.4.1 Descripción general de la situación</b>	<b>89</b>
<b>3.4.2 Resultado del Análisis FODA</b>	<b>93</b>
<b>3.4.3 Análisis del Diagnóstico</b>	<b>95</b>
<b>4. PROPUESTA</b>	<b>102</b>
<b>4.1. Misión, Visión y Valores</b>	<b>102</b>
Misión	102
Visión propuesta	103
Valores de la Pastoral Social - Cáritas	103

<b>4.2 Estrategia General</b>	<b>105</b>
<b>4.2.1 Objetivos Estratégicos</b>	<b>108</b>
1. Prioridad a la población en Riesgo Social	108
2. No duplicar esfuerzos	110
3. Atención integral de la población meta	111
<b>4.3 Reorganización de Cáritas Nacional</b>	<b>111</b>
<b>4.3.1 Replantear funciones de Junta Directiva, Asamblea y Director Nacional</b>	<b>111</b>
<b>4.3.2 Cáritas Nacional no debe ser ejecutora directa de proyectos</b>	<b>115</b>
<b>4.3.3 Implementar una metodología de Proyectos estandarizada</b>	<b>116</b>
Formulación de Proyectos Sociales	117
Evaluación de Proyectos Sociales	119
<b>Análisis Costo-Beneficio de Proyectos Sociales</b>	<b>121</b>
<b>Modelo de Tasa de Descuento para proyectos sociales</b>	<b>123</b>
<b>Análisis Costo-Efectividad</b>	<b>124</b>
<b>4.3.4 Definición de lineamientos de políticas generales de acción</b>	<b>126</b>
<b>4.4 Estrategia Financiera</b>	<b>127</b>
<b>4.4.1 Adquisición de Recursos Financieros en las Comunidades</b>	<b>129</b>
<b>4.4.2 Principios de Fund-Raising (Obtención de Fondos)</b>	<b>132</b>
Tipos y Fuentes de Donaciones	134
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>136</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>139</b>
<b>7. GLOSARIO</b>	<b>143</b>
<b>7.1 Abreviaturas</b>	<b>144</b>
<b>APÉNDICES</b>	<b>146</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organigrama de La Iglesia Católica Universal .....	6
Figura 1.2. Distribución Eclesiástica de Costa Rica .....	8
Figura 1.3 Organigrama de la Provincia Eclesiástica de Costa Rica. ....	10
Figura 2.1 Portafolio Boston Consulting Group (BCG).....	46
Figura 2.2 Factores del Entorno de una Empresa.....	57
Figura 2.3. El Análisis FODA.....	59
Figura 3.1 Costa Rica: Crecimiento del PIB real e Ingreso Promedio Real 1992-1999 .....	70
Figura 3.2 Distribución de Hogares según nivel de Pobreza, C.R. 1997-2000 ....	73
Figura 3.3 Distribución de Hogares según sexo de jefe de familia por nivel de pobreza. ....	73
Figura 3.4 Distribución relativa de la pobreza según zona. C.R. 1998-2001 .....	74
Figura 4.1 Organigrama propuesto para Cáritas Nacional de Costa Rica .....	114

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Centroamérica: población estimada para 1998 según zona de residencia, índice de masculinidad, extensión territorial y densidad de población, por países .....	66
Tabla 3.2. Centroamérica: principales indicadores demográficos por país 1995-2000 .....	67
Tabla 3.3 Centroamérica: Logros en Desarrollo Humano, según IDH 1998. ....	68
Tabla 3.4 Centroamérica: incidencia de la Pobreza según su nivel, años 90, por país. ....	69
Tabla 3.5 Distribución del PIB, según sector productivo, Costa Rica 1991-2000.	71
Tabla 3.6 Distribución Hogares y Población según nivel de Pobreza C.R. 1997-2000 .....	72
Tabla 3.7 Migración entre Provincias, Costa Rica 2000.....	76
Tabla 3.8 Población de C. R. nacida en el extranjero según país de origen, 1950-2000 .....	78
Tabla 3.9 Déficit habitacional del inmigrante. Costa Rica 1999-2001 .....	79
Tabla 3.10 Lucha contra la Pobreza Costa Rica 1998 - 2002.....	83
Tabla 4.1 Grupos de Población Objetivo propuestos para Cáritas Nacional.....	108
Tabla 4.2 Tipos de Donantes comunitarios .....	134

## INTRODUCCIÓN

Cáritas Nacional es una institución de la Iglesia Católica, adscrita a Cáritas Internacional. Se dedica al análisis y financiamiento de proyectos de acción social. Tiene a su cargo la coordinación de las Cáritas a nivel nacional, una por cada diócesis: San José, Alajuela, Ciudad Quesada, Tilarán, Puntarenas, San Isidro de El General y Limón.

Con el transcurso del tiempo, Cáritas Nacional ha desvirtuado su función, puesto que se ha dedicado a ejecutar proyectos como una oficina regional más, y ha dejado de asumir su actividad coordinadora.

Por otra parte, se ha dejado de percibir recursos económicos de Organizaciones Internacionales No Gubernamentales (ONG's), que financian los proyectos, debido a que Costa Rica presenta indicadores sociales de alto nivel, parámetro utilizado para otorgar dicha ayuda a los países en vías de desarrollo o subdesarrollados.

Parte de los logros obtenidos en Costa Rica, se debe a una buena organización y a la educación; sin embargo, en nuestro país aún persisten necesidades sociales y económicas: Se ha desmejorado la distribución nacional de la riqueza, lo que ha aumentado la clase baja y disminuido la clase media, y ha provocado un aumento en la riqueza de la clase alta.

Se considera que un 20% de la población vive en pobreza, lo que se ha agravado por los altos índices de inmigración, con escasos niveles educativos, económicos y de salud, estos últimos no aportan recursos para su atención social, afectando aún más la frágil economía nacional. Además del deterioro socio-económico, Costa Rica ha descendido 14 posiciones en la escala mundial del Índice de Desarrollo Humano (del #34 en 1998 al #48 en 2000), razón por lo cual debe seguir siendo sujeto de ayuda.

El trabajo se presenta de la siguiente forma: en el capítulo 1 se describe La Iglesia Católica Universal, la Iglesia Católica de Costa Rica, Cáritas Internacional y Cáritas Nacional, con una breve reseña. En el capítulo 2 se expone la Doctrina Social de la Iglesia como marco doctrinal de la Pastoral Social, y la metodología de Planificación Estratégica, junto el Análisis FODA que se utilizó en este trabajo. El capítulo 3 corresponde al diagnóstico institucional; se inicia con una descripción del estado de la región centroamericana, la situación de Costa Rica, la pobreza, el entorno global de Cáritas, y su análisis interno. El Capítulo 4 brinda una propuesta de reestructuración de la institución y una estrategia financiera.

La metodología aplicada consistió básicamente en:

- Revisión crítica de políticas, estrategias y funciones de Cáritas
- Aplicación de cuestionario a algunos directores diocesanos de Cáritas
- Aplicación de cuestionario a ex-directores nacionales
- Entrevista directa a otros directores diocesanos mediante visita a sus diócesis
- Entrevista con personal profesional que ha laborado con Cáritas Nacional
- Asesoría profesional en el campo de proyectos de índole social
- Revisión bibliográfica: libros, tesis, revistas, panfletos, proyectos sobre Cáritas Nacional
- Búsqueda de Páginas Web en Internet de material de apoyo
- Aplicación de Análisis FODA a los entrevistados.

Es importante mencionar que debido al exceso de trabajo de los sacerdotes en Cuaresma y Semana Santa, no fue posible obtener la totalidad de las entrevistas ni de respuestas a los cuestionarios. Esto pudo haber limitado ligeramente nuestra labor.

# **CAPÍTULO 1**

## **Generalidades**

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 La Iglesia Católica Universal**

#### **El origen de la Iglesia**

La Resurrección de Jesucristo es el dogma central del Cristianismo. Pero Jesucristo no sólo fundó una religión - "el Cristianismo" -, sino también una Iglesia. La constitución de la Iglesia se consumó el día de Pentecostés, el día en que el Espíritu Santo descendió sobre los discípulos, y a partir de entonces comenzó propiamente su historia.

#### **Una Iglesia Católica Universal**

Los grandes propulsores de la expansión del Cristianismo fueron los Apóstoles. Se inició con el Apóstol Pedro, de cuya Iglesia fue primer obispo. San Pablo fue el gran apóstol de los pueblos recorriendo Asia, Grecia y posiblemente España.

#### **El cristianismo y el mundo antiguo**

El nacimiento y primer desarrollo del Cristianismo tuvo lugar dentro del marco cultural y político del Imperio Romano. La unidad del mundo grecolatino conseguida por Roma había creado un amplísimo espacio geográfico, dominado por una autoridad suprema, donde reinaba la paz y el orden. La facilidad de comunicaciones entre las diversas tierras del Imperio favorecía la circulación de las ideas.

El tránsito de la tolerancia a la libertad religiosa se produjo con suma rapidez y su autor principal fue el emperador Constantino. A principios del año 313, los emperadores Constantino y Licinio otorgaron el llamado «Edicto de Milán.» La Iglesia, es reconocida por el poder civil.

### **La vida de la primera cristiandad**

La Iglesia tuvo necesidad de organizar sus estructuras territoriales, con vista a la acción pastoral en un mundo que se cristianizaba con rapidez. La expansión del Cristianismo en el mundo antiguo se acomodó a las estructuras y modos de vida propios de la sociedad romana.

### **El primado de Pedro**

El ejercicio del Primado romano ha estado condicionado, a lo largo de los siglos, por las circunstancias históricas. Desde la primera hora, la preeminencia que correspondía a la Iglesia romana, contó con el reconocimiento de las demás iglesias.

### **El apogeo de la cristiandad**

Los siglos XII y XIII constituyen la época clásica de la Cristiandad medieval. Si hubiera que señalar un rasgo capaz de caracterizar por sí solo los tiempos clásicos de la Cristiandad medieval, ese rasgo sería, sin duda alguna, su increíble vitalidad.

Si los siglos XI y XII fueron los tiempos monásticos, el XIII fue el siglo de los frailes: franciscanos, dominicos, agustinos, carmelitas, mercedarios. Los siglos de la Cristiandad fueron también la época clásica de las ciencias sagradas: la teología y el derecho canónico.

El Papa Gregorio IX instituyó la Inquisición [Pontificia](#) (1232), que cumplió una función de salvaguardia de la fe, considerada entonces como el más valioso bien común del pueblo cristiano. En todo caso, el procedimiento inquisitorial tuvo graves defectos que hieren a la sensibilidad del hombre de hoy. La Inquisición tuvo la desgracia de ser hija de su tiempo y de nacer en un momento de endurecimiento general de la vida jurídica, como fue el de la recepción del derecho romano.

## **La edad contemporánea**

### **Los cristianos ante la situación social**

El liberalismo del siglo XIX tuvo una ideología política y una doctrina económica. Su grave carencia fue la falta de una preocupación social. Y, sin embargo, la «cuestión social» era un hecho patente y constituía una de las mayores novedades históricas de este tiempo. La revolución industrial había dado lugar a la formación de una nueva clase obrera, un «proletariado», concentrado en los suburbios de las grandes urbes. La situación de esta clase obrera, en una época de absoluto predominio del capitalismo liberal, fue muy difícil: jornadas laborales agotadoras, jornales escasos, trabajo infantil, viviendas insalubres.

Diversos sistemas «socialistas», ideados por doctrinarios como Saint-Simon, Fourier o Proudhon, quedaron pronto eclipsados por el socialismo de Carlos Marx, el «marxismo». Desde el punto de vista cristiano, debe tenerse en cuenta que el marxismo, fundado sobre el materialismo histórico y la dialéctica de la lucha de clases, se manifestó opuesto a toda religión, considerada por él como una falta de libertad «opio del pueblo», y mostró particular hostilidad hacia el catolicismo.

El proletariado, situado en los suburbios de las grandes ciudades, estaba constituido en buena parte por inmigrantes procedentes de los medios rurales, que cambiaron su vida de campesinos por la de obreros industriales. Esta transformación había implicado para ellos el abandono de pueblos y aldeas donde tenían vinculaciones familiares y arraigo social y su incorporación a las masas despersonalizadas de la nueva clase obrera. En el aspecto religioso, este cambio tuvo a menudo consecuencias negativas.



El [Concilio Vaticano I](#) había reunido abundante documentación acerca de la cuestión social. El Papa León XIII habló con precisión sobre el tema en la [Encíclica](#) Rerum Novarum, que rechazaba por principio la dialéctica de la lucha de clases y pedía a patronos y obreros una armónica colaboración para el desarrollo de la nueva sociedad. El Papa proclamaba el carácter social tanto de la propiedad como del salario justo y exhortaba al estado a abandonar la postura de mero espectador y a controlar las relaciones económicas, sin caer en el dirigismo socialista. La Rerum Novarum terminaba proponiendo la creación de asociaciones obreras de inspiración cristiana. (Catholic. net, 2001)

En 1968, con el [Concilio Vaticano II](#), la Iglesia mostró una mayor apertura en todos los órdenes y proclamó el ser humano como centro y razón de la nueva Evangelización, por lo que la Cuestión Social cobró mayor importancia. La Doctrina Social de la Iglesia se ha visto fortalecida en los últimos años, por una gran cantidad de encíclicas escritas por el Papa Juan Pablo II.

En el momento actual, el Supremo Pontífice es el Papa Juan Pablo II, quien fue electo el 22 de octubre de 1978. Su nombre verdadero es Karol Wojtyła; nació el 18 de mayo de 1920 en Wadowice, Polonia. La Santa Sede se mantiene en la Ciudad del Vaticano, en Roma, Italia.

La organización de la Iglesia local es un reflejo de la organización de la Iglesia Universal. La gran mayoría de sus instituciones dependen jerárquicamente de la [Curia](#) Romana, y ésta directamente del Sumo Pontífice. La coordinación entre las diferentes provincias [eclesiásticas](#) y la Santa Sede, se produce a través de las [Nunciaturas](#) Apostólicas, que son una especie de Embajada del Estado Vaticano ante los diversos países. Las instancias para atender los diferentes aspectos de la vida cotidiana del ser humano se llaman Consejos Pontificios (que en nuestro país llamaríamos “Comisiones”), y trabajan en coordinación con las Conferencias [Episcopales](#) de cada país. Los obispos son nombrados por el Papa y son sus subordinados directos.

A continuación se muestra en forma gráfica cómo está organizada administrativamente la Iglesia:

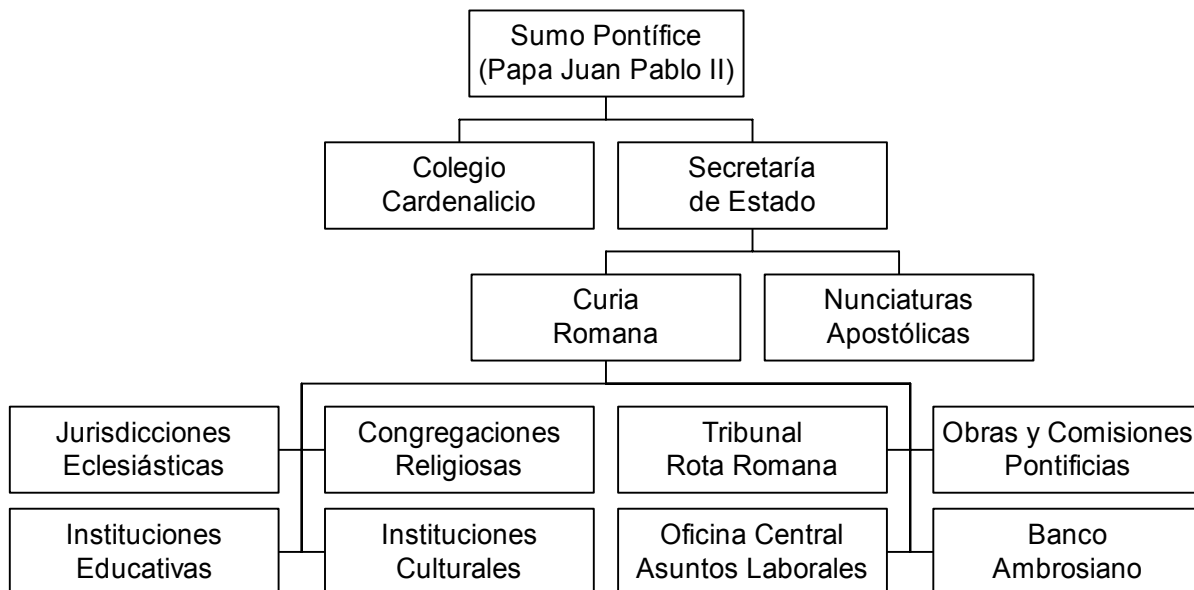


Figura 1.1 Organigrama de La Iglesia Católica Universal

## 1.2 La Iglesia Católica de Costa Rica

La estructura y organización eclesial de Costa Rica tiene su desarrollo vinculado dentro de la jerarquía eclesial de América Central, propiamente en la parte sur, con la fundación de la [Diócesis](#) de Santa María del Darién y la Diócesis de León en Nicaragua. Para el año 1513 se funda la catedral de Santa María del Darién, y en 1514 llega el primer obispo. En 1529 se ordena el ejercicio de la jurisdicción eclesial de Costa Rica. El 5 de mayo de 1545 se dio a Monseñor Valdivieso, Obispo de León, el cuidado especial de los habitantes de Cartago (Costa Rica)

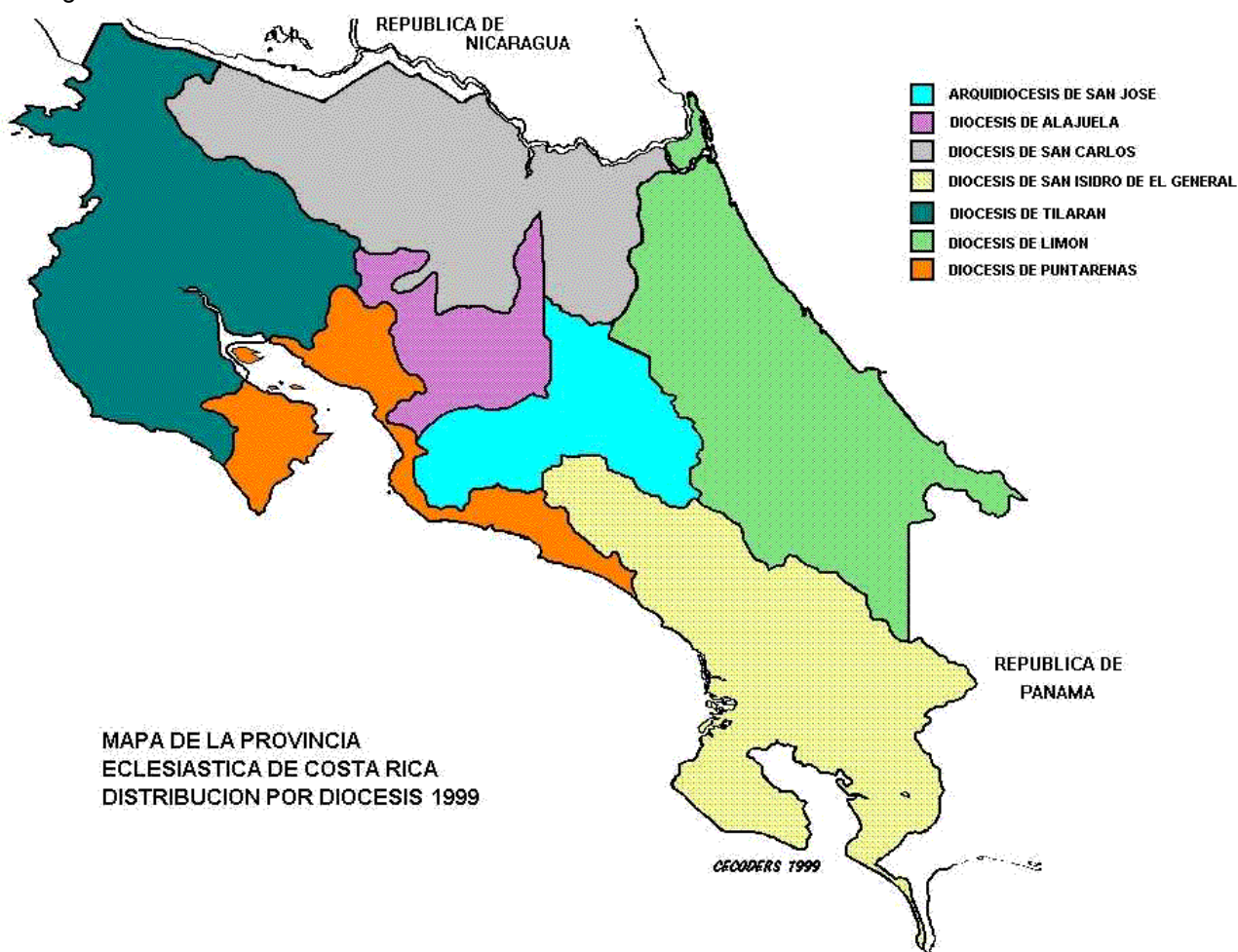
Posteriormente, el 6 de junio de 1565 se encargó al obispo de Nicaragua, don Luis Fuentes, ser el obispo de Nicaragua y Costa Rica. No fue sino hasta el 28 de febrero de 1850 que se erigió el primer obispado de San José como primera sede episcopal costarricense, dependiendo de la Arquidiócesis de Guatemala. Para el 16 de febrero de 1921 se erige la Provincia Eclesiástica de Costa Rica, constituida por las Diócesis de San José, Alajuela y el Vicariato Apostólico de Limón. Para el 19 de Agosto de 1954 se funda la Diócesis de San Isidro de El General; el 22 de julio de 1961 la de Tilarán; el 30 de diciembre de 1994 se eleva al rango de Diócesis el [Vicariato](#) Apostólico de Limón; el 25 de julio de 1995 se funda la Diócesis de Ciudad Quesada y por último, el 16 de abril de 1998 la de Puntarenas. ([CECOR](#), 1999).

Así está conformada actualmente la Conferencia [Episcopal](#) de Costa Rica (CECOR); con siete diócesis jurisdiccionalmente autónomas y cada una regida por un obispo, sólo en el caso de San José se cuenta con un obispo auxiliar:

Mons. Román Arrieta Villalobos	<a href="#">Arzobispo</a> Metropolitano de San José Presidente
Mons. Antonio Troyo Calderón	Obispo Auxiliar de San José Secretario General
.Mons. José R. Barquero Arce	Obispo de Alajuela Vicepresidente
Mons. Ignacio Trejos Picado	Obispo de San Isidro de El General
Mons. Héctor Morera Vega	Obispo de Tilarán
Mons. José Francisco Ulloa Rojas	Obispo de Limón
Mons. Angel Sancasimiro Fernández	Obispo de Ciudad Quesada
Mons. Hugo Barrantes Ureña	Obispo de Puntarenas

La distribución geográfica de las [diócesis](#) en el territorio nacional no corresponde a nuestra división civil, sino que una diócesis puede incluir dentro de su territorio, algunos lugares que políticamente corresponden a otras provincias, tal como en el caso de San Isidro de El General, que abarca cantones de San José y Puntarenas, o Puntarenas, de cuyo territorio alguna porción forma parte de la provincia de Guanacaste, y lo mismo con todas las otras. En el caso de la [Arquidiócesis](#) de San José, está formada (parcialmente) por San José, Heredia y Cartago. Lo anterior se ilustra con la figura 1.2.

Figura 1. 2. Distribución Eclesiástica de Costa Rica 1



<sup>1</sup> Conferencia Episcopal de Costa Rica. Página web [www.mundilink.com/cecor/](http://www.mundilink.com/cecor/)

La Conferencia Episcopal cuenta con Comisiones Nacionales para coordinar su quehacer eclesial en todas las esferas, como Educación, [Liturgia](#), Medios de Comunicación Social, Catequesis, Misiones, Cultura y No-creencia, [Ecumenismo](#), Movilidad Humana, Pastoral Social, Pastoral Familiar, Pastoral Juvenil, entre otras, que funcionan en su sede y coordinan el trabajo con las diferentes diócesis.

Cuenta también con algunas instituciones como Servicios Pastorales (entidad financiera), emisoras de radio (Fides, Santa Clara, Sinaí, Chorotega, Nosara, Guápiles, Emaús), televisora (Telefides canal 40), prensa escrita (Eco Católico), Tribunal Eclesial, Seminario Central, Universidad Católica, Colegio Agropecuario de Santa Clara y Cáritas Nacional entre otras.

Cáritas Nacional que es nuestro objeto de estudio, se aboca a la atención y promoción de personas en condiciones socioeconómicas desfavorables.

La organización administrativa de la Iglesia en Costa Rica, se presenta en la figura siguiente:

## Organigrama de la Provincia Eclesiástica de Costa Rica

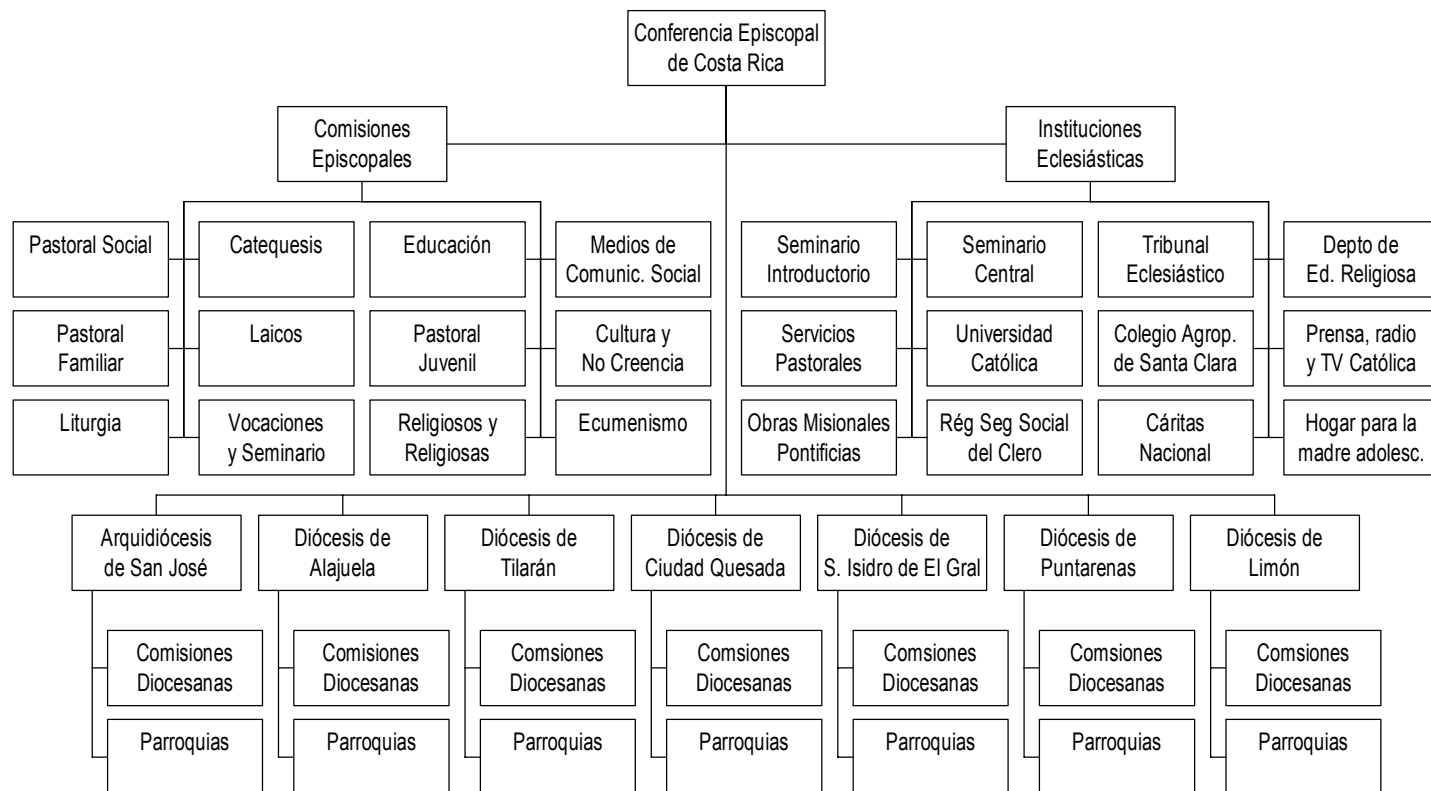


Figura 1.3 Organigrama de la Provincia Eclesiástica de Costa Rica.

### 1.3 Cáritas Internationalis

Cáritas Internationalis es una confederación internacional de organizaciones católicas con el mandato de sus respectivas Conferencias [Episcopales](#). Está regida por el Vaticano, tiene su sede en Roma y está presente en 150 países del mundo.

La Confederación Cáritas busca desempeñar una función protagónica en la misión socio-pastoral de la Iglesia, irradiando solidaridad y justicia social en el mundo, sin tener en cuenta la creencia religiosa, raza, sexo o etnia. Su atención se dirige hacia la dignidad de la persona humana con preferencia para los pobres y marginados, el destino universal de los bienes de la tierra, la solidaridad y la custodia del ambiente.

Opera con los desposeídos, quienes no tienen hogar, y los hambrientos, con los refugiados y desplazados, los marginados y los destituidos de casi todas las sociedades y culturas del mundo. Sus esfuerzos tienen como objetivo mejorar la calidad de vida, luchando por un mundo más justo y fraternal. Estudia y denuncia los mecanismos que crean toda forma de pobreza y propone modelos de acción. Contribuye a comunicar el mensaje cristiano a las diferentes sociedades del mundo y exhorta a la solidaridad internacional para que responda a las necesidades de muchas personas. Responde a las innumerables necesidades humanas que surgen durante grandes emergencias, por catástrofes naturales o en zonas de conflicto. Contribuye, en colaboración con las comunidades locales, las Conferencias Episcopales y todas las instituciones internacionales relevantes, a construir un futuro mejor para todos sin distinción.

Los objetivos de Cáritas Internationalis son:

- Incitar y ayudar a las Organizaciones Miembros a participar por medio de una caridad activa en la asistencia, la promoción humana y el desarrollo integral de los más desfavorecidos, en el cuadro general de la pastoral de conjunto;
- Estudiar, si es posible con otras organizaciones, los problemas planteados por la miseria en el mundo; investigar las causas de la misma, proponer soluciones conformes a la justicia y a la dignidad de la persona humana, y estimular a las Organizaciones Miembros a emprender los mismos estudios y las mismas investigaciones, en colaboración entre ellas;
- Con la aprobación del Episcopado local, favorecer la creación, en cada país donde no exista, de una organización caritativa nacional y, si es necesario, contribuir al desarrollo de ésta;
- Promover la colaboración de los organismos afiliados y la coordinación de sus actividades internacionales, sin interferir en la autonomía de los mismos;
- Participar en los esfuerzos de las poblaciones para mejorar sus condiciones de vida individuales y colectivas, con vistas al pleno desarrollo de la persona humana;
- Estimular y coordinar las actividades de asistencia de sus miembros en los casos de catástrofes,
- Representar en los planos interconfesional e internacional a los miembros que se hayan adherido a sus estatutos;
- Cooperar, en todo lo posible, con los demás organismos internacionales de asistencia y de desarrollo.

Dispone además, de sedes regionales para afrontar más detalladamente la problemática local: existen Cáritas Latinoamericana y Cáritas Centroamericana, para guiar los objetivos regionales y brindar programas de capacitación. (Caritas.org, 2002).



Cáritas Nacional de Costa Rica está adscrita a Cáritas Internationalis, bajo el mandato de la Conferencia Episcopal de Costa Rica (CECOR).

#### **1.4 Cáritas Nacional de Costa Rica**

Cáritas se define mediante estatutos, como una asociación nacional que dedica sus esfuerzos a mejorar el nivel material y moral de los costarricenses agobiados por problemas morales, económicos y sociales, mediante el concurso y acción coordinada de todos los católicos del país y con los organismos sociales y privados.

Sus tareas principales son:

- a. Coordinar, orientar y ejecutar actividades de asistencia y promoción social a nivel nacional.
- b. Promover la acción social formando conciencia de la responsabilidad cristiana ante las necesidades humanas y estimulando la práctica organizativa de la caridad.
- c. Orientar, supervisar y ejecutar los proyectos para los cuales se asignan fondos internacionales mediante convenios con fines específicos y a favor de grupos especiales.
- d. Fungir como ente de apoyo para la realización de programas de la Comisión Episcopal de la Pastoral Social. (CECOR, página web, 2002).

### 1.4.1 Organización de Cáritas

Como asociación, Cáritas cuenta con una Asamblea General y una Junta Directiva. Actualmente esta Junta Directiva está formada por el Presidente, que es el Obispo delegado por la Conferencia Episcopal para asumir la Pastoral Social - en la actualidad se trata de Mons. Angel Sancasimiro Fernández -, el sacerdote Director de Cáritas, y un representante por Diócesis, (en este caso, los directores de cada una de las siete Cáritas diocesanas). La Asamblea está formada por agentes de pastoral que son miembros de comunidades de las diferentes diócesis del país, que trabajan con las Cáritas Parroquiales. A las sesiones se hacen presentes alrededor de 100 miembros, y aunque se supone que como Asociación las decisiones deben tomadas en Asamblea, en la realidad, éstas dependen directamente de la jerarquía de la Iglesia.

La figura siguiente ilustra la actual organización:

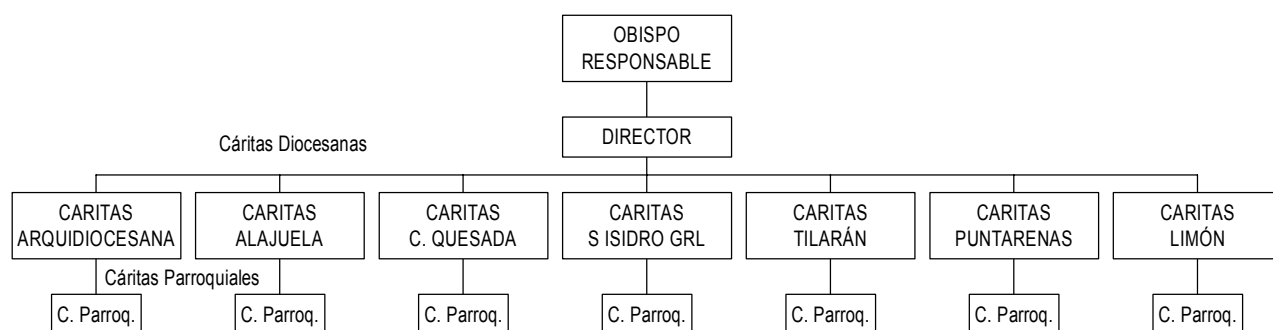


Figura 1.4 Organigrama de Cáritas Nacional de Costa Rica

### 1.4.2 Evolución de Cáritas Nacional

Cáritas Nacional de Costa Rica es una asociación cuya razón social es “Asociación Nacional Cáritas de Costa Rica” y pertenece a la Iglesia Católica. Fue creada en 1963, como un organismo capaz de motivar y coordinar su labor en el campo social. Con el paso de los años, la visión asistencialista de sus inicios, se ha transformado mediante un proceso de formación y fortalecimiento de las comunidades desde una perspectiva de promoción humana según lo promulga el Evangelio.

La Conferencia Episcopal de Costa Rica funda Cáritas Nacional el 25 de junio de 1963, como una respuesta al desarrollo de sus homólogas en América Latina, bajo la dirección del Pbro. Antonio Drexler. Nace con el propósito de establecerse como un organismo oficial de la Iglesia, capaz de animar y coordinar lo que la Iglesia local estaba haciendo en el campo social, y de representar el trabajo social ante las instancias nacionales y externas.

Su nacimiento se remonta al programa de distribución de alimentos auspiciado por Catholic Relief Services (CRF), como un programa asistencial entre los marginados, de ahí la imagen que mantuvo Cáritas por muchos años. (Revista Cáritas, 1988).

Dentro de su trayectoria se distinguen varias etapas: la primera, que es la Asistencial, consistía en repartir alimentos a personas de escasos recursos, para lo cual contó con el apoyo en sus inicios con el programa “Alianza para el Progreso”, auspiciado por el Gobierno de John F. Kennedy ([EUA](#)).

Sin embargo, esta tarea no respondía a la realidad social del país, acto que se discute en la Segunda Conferencia del Episcopado Latinoamericano (Conferencia de Medellín), pues desvirtuaba la concepción y administración de caridad. Posteriormente en la III Conferencia, en Puebla, México, se replantea el papel de la Iglesia en el proceso evangelizador y la búsqueda de la justicia, y es aquí donde se reorienta el rumbo y se considera la necesidad de promover integralmente al hombre para ayudarlo a superar su pobreza.

Surge así la segunda etapa que consistía en atender el problema del subdesarrollo humano en forma integral; y a partir de 1970 nacen proyectos de desarrollo con el fin de modificar en alguna medida el rumbo que se había dado en el campo asistencial.

Esto propició el crecimiento de proyectos y servicios en el ámbito económico, dejando de lado otros aspectos importantes en el campo de la Pastoral Social. Por eso, en el VIII Congreso Latinoamericano de Cáritas, se puntualizó la vinculación de Cáritas con la Pastoral Social, y tras él, se definió la institución como órgano de la Pastoral Social de la Iglesia, para promover y expresar la caridad y la justicia, en orden a la construcción de un mundo más justo y humano.

En forma concreta, la etapa se inició en 1968 y se fundamentaba en que las familias deben realizar proyectos y labores de desarrollo comunal: agricultura, construcción de aulas en escuelas, caminos, salones comunales, viviendas, letrización, huertas caseras, zapaterías, aseo y ornato, cocina, corte y confección, economía doméstica, alfabetización de adultos entre otros. El plan fue conocido con el nombre de “Alimento por trabajo” y en términos generales dio buenos resultados, pues se contribuyó a la promoción del ser humano. Deja de funcionar en diciembre de 1970. (Idem, págs. 6 a 8)

A inicios de los setentas, se crea el plan “Lucha contra la pobreza” mediante el binomio [IMAS](#)-Cáritas como respuesta a la reforma liberacionista, que busca enrumbar toda la política social como acción del Estado, para promover la imagen de Estado benefactor.<sup>2</sup>

A la Pastoral Social le compete según encomienda de la Conferencia Episcopal, coordinar, promover, planificar, orientar y ejecutar acciones y formación de conciencia, además de la promoción y el desarrollo.

---

<sup>2</sup> Blanco Brakenridge, Gustavo. Iglesia Católica Costarricense y Pastoral Social. Tesis, pág 35-38. Universidad de Costa Rica, 1987

La palabra Cáritas proviene del latín y significa amor, entendido éste desde la perspectiva del Evangelio como la dignificación de la persona. Pero debido a una mala interpretación no sólo del término, que se confundió con "caridad", sino de la razón de ser de la institución - la promoción humana -, que se asoció a "regalar", hizo que se le concibiera como una institución meramente asistencialista, máxime que allá por los años 60 se dedicó a la distribución de alimentos a las familias de escasos recursos, con el Programa Alianza para el Progreso. Para llevar a cabo esta tarea, se capacitó, a través de las parroquias, a los miembros de las diferentes comunidades, ya que éstos eran los más aptos para identificar cuántos y cuáles eran los verdaderos necesitados.

Posteriormente, a partir del año 1961 y como consecuencia de la situación política de los diferentes países de América Latina, se produjo un ingreso masivo de refugiados (cubanos, argentinos, uruguayos, y más adelante salvadoreños, guatemaltecos, etc.), por lo que el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), le solicitó a Cáritas la atención de esta población, mediante proyectos que ellos financiarían. Se empezó a dar formación desde las Cáritas de base (parroquiales), en aspectos de qué hacer, cómo hacerlo, cómo conseguir trabajo, etc. Como refugiados, estas personas no podrían trabajar, por lo que se debía buscar algo en lo que pudieran surgir por ellos mismos. Por tal razón, se contó con profesionales como economistas, administradores de empresas, promotores y trabajadores sociales, que pudieran sustentar la viabilidad de los proyectos. También se contó en todo momento con asesoría legal: Cáritas proporcionaba un abogado que se encargaba de velar por los asuntos de interés de estas personas. El financiamiento que se conseguía era tanto para desarrollar los proyectos, como para cubrir gastos administrativos. Aquí surgen proyectos como panaderías, sastrerías, confección de muebles, etc., que permitieron a estos grupos mejorar sus condiciones generales de vida. Se financiaron tanto proyectos grupales como individuales, pero tenían más éxito estos últimos.

En algunos casos se aportaban los recursos materiales, como máquinas de coser, además del financiamiento y la asesoría. También fue necesario dar capacitación de administración básica, - llevar control de ingresos y gastos, por ejemplo -, pues se entendía que luego debían reembolsar el dinero invertido en ellos. En algunos casos, la respuesta fue muy pobre, algunas personas disponían de los bienes como si fuesen propios, no respondían al compromiso de pago o simplemente abandonaban los proyectos.

Esto hizo que se cuestionara la forma en que se venía operando y se pensó que Cáritas Nacional debía fomentar las otras Cáritas, buscar financiamiento, y crear proyectos para fortalecer la Pastoral Social (marco doctrinal al que responde esta institución, que consiste en poner en práctica el mandato del Evangelio, de amar al prójimo).

Acogiéndose a éste, pensando en un hilo conductor para las actividades de Cáritas, y tomando los derechos humanos como tema universal, se orientó la atención hacia los derechos humanos de acuerdo con la población meta que se tratara: niños, mujeres, refugiados, ancianos, etc., para dotarles de mejores condiciones de vida, de acuerdo a sus necesidades y derechos. Pero básicamente la atención era para refugiados por contar con el financiamiento de [ACNUR](#). Esto generaba malestar entre los nacionales pobres, pues se quejaban que los extranjeros recibían ayuda, mientras que ellos seguían en la pobreza. Surge un replanteamiento, dándole una nueva figura administrativa y variando la orientación de los proyectos.

En 1993, cuando se inició Cáritas de San José (Cáritas Arquidiocesana), se crearon módulos de capacitación para los miembros de las comunidades, mediante una convocatoria a través de los sacerdotes.

Él, conociendo a sus feligreses, elegía los participantes, quienes fueron capacitados para realizar un diagnóstico comunitario: determinar las prioridades existentes de nuestros pobres, pero también inventariar los diversos recursos con que se contaba en cada comunidad.

Así, surgieron proyectos con nuestras mujeres, agricultores, familias, niños, indígenas, tercera edad, minusválidos, migrantes, indigentes, alcohólicos, mujeres en riesgo social, etc., de acuerdo al diagnóstico efectuado por la comunidad. Básicamente, éstos fueron ejecutados por las Cáritas de base (parroquiales), en muchos casos en coordinación estrecha con el sacerdote. En estos proyectos se ha contado con la participación de profesionales, de miembros de las comunidades y con el apoyo financiero, técnico y legal de Cáritas.<sup>3</sup>

#### **1.4.3 Algunos Proyectos impulsados por Cáritas**

Como ejemplos de algunos Proyectos financiados por Cáritas, podrían mencionarse:

- Proyecto con la Asociación de Productores de café orgánico de Turrialba, que además de procurar mejorar sus condiciones de vida, se preocupaban por la conservación del medio ambiente, por lo que se dedicaron al cultivo de café orgánico. Como luego de procesado, los desechos iban a parar a los ríos contaminando sus aguas, se ideó la construcción de un beneficio portátil, donde su manejo es más adecuado y está en armonía con el ambiente, además de buscar su propio mercado como un producto diferenciado en el exterior.

---

<sup>3</sup> Virginia Jiménez. Excoordinadora de Proyectos Cáritas Nacional, marzo, 2002. (Entrevista personal).



- Un proyecto de autogestión, es el de unos campesinos de Puriscal, que alquilaron una parcela de una manzana, cultivando una parte y poniendo porquerizas en otra. También contaban con la cría de cabras que proporcionaban leche para la familia y para la venta, ayudando a mejorar los ingresos. Con el estiércol producían energía para la casa y para elaborar abono, con lo que disminuían costos y no deterioraban el medio ambiente.
  
- En la zona de Talamanca, el sacerdote se puso al lado de los indígenas, se interesó en las plantas medicinales, costumbres y tradiciones, y conjuntamente pusieron un "consultorio" donde atienden diversas necesidades de los indígenas que vienen de zonas muy alejadas.
  
- Proyecto El Rostro de María: Provee de alimentación diaria, catequesis y reforzamiento escolar a 200 niños menores de 12 años, y sus respectivas madres. Posee también una ludoteca (espacio físico con juegos educativos), para estimular el desarrollo intelectual y emocional del niño. Tiene capacidad para 50 niños de cero a cinco años. Se ubica en Montecillos de Alajuela, en una zona de precarios.

Para el financiamiento de los diferentes proyectos se recurre a organismos internacionales no gubernamentales como Misereor, Pan para el Mundo, y principalmente algunas Cáritas europeas cuya función es asistir a los grupos más desposeídos. Además de una "Colecta anual de la Caridad" que se realiza en todas las parroquias del país.

En el caso de Cáritas Internationalis, no sólo hace aportes económicos, sino que convoca a encuentros entre diferentes países para analizar la situación de los marginados, sus temores, sus necesidades, cómo abordarlos, cómo apoyarlos, cómo capacitarlos, cómo fortalecerlos.

Además existe una red de emergencias, (o red de solidaridad) que actúa de inmediato en el caso de catástrofes en algún país. En este caso, ante la solicitud de ayuda a Cáritas Internationalis por alguna emergencia, ésta se pone en contacto con los encargados de otras Cáritas que funcionan por región, y éstos a su vez, con cada uno de los países correspondientes, por lo que es posible contar con muchos recursos en un período sumamente corto (dos o tres días), pues la respuesta también es inmediata. De esta forma, en Limón y San Isidro de El General, por ejemplo, luego de los terremotos sufridos en años recientes, fue posible construir una gran cantidad de viviendas para las familias que quedaron a la intemperie, así como la dotación de medicinas, alimentos, frazadas, etc. En algunos casos se construyeron pequeñas ciudadelas en alguna finca donada a la Iglesia, en otros se contribuyó en forma individual con los que perdieron su casa. Para esto Cáritas aportaba el financiamiento y contrataba el maestro de obras, y los beneficiarios aportaban su trabajo (mano de obra) y algunos materiales.

Así, las Cáritas de países poderosos como Alemania, Holanda, Suiza, Bélgica, Francia, entre otras, que disponen de grandes recursos, destinan cantidades importantes para los países más pobres, con el único requisito de que sea para promoción, no para asistencia; se espera que luego del impulso que reciban, puedan seguir por cuenta propia.

Cuando ha sido necesario, en algunos programas se ha trabajado conjuntamente con instituciones del Estado, como el [INA](#), el [CNP](#), el [MAG](#), entre otros, especialmente en las áreas de capacitación, asesoría, asistencia técnica (diversificación de cultivos, riego, comercialización, uso adecuado de la tierra, protección al medio ambiente, etc.).

# **CAPÍTULO 2**

## **Marco Teórico**

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Doctrina Social de la Iglesia Católica

Se identifica a la doctrina social de la Iglesia con la respuesta que ha dado el Magisterio Pontificio de la Iglesia a la Cuestión Social, y que comenzó con la Encíclica *Rerum Novarum* en 1891, a partir del proceso de industrialización que se inició en Inglaterra en el siglo XVIII, que se propagó a lo largo del siglo XIX y que, con nuevas características prosigue en el siglo XXI.

Con la [RN](#) nace un medio destacado para expresar la preocupación por la cuestión social, enriqueciéndolo con sucesivas aportaciones del Magisterio, formando un “corpus” doctrinal renovado.

#### **Pensamiento social y Doctrina Social de la Iglesia**

El pensamiento y la acción social de la Iglesia no comienzan con el Papa León XIII, ni se reducen a documentos pontificios o episcopales. Antes de 1891 existía un “catolicismo social” (especialmente en Europa) que intentaba responder a la luz de la fe y del Evangelio a la problemática social de su tiempo. Es precisamente para defender a estos católicos, que eran acusados de socialistas y comunistas por los grupos conservadores, que se publicó la RN (en 1848, Marx y Engels habían publicado del Manifiesto Comunista).

Algo parecido ocurrió con los derechos humanos, cuya promulgación por parte de la [ONU](#) se dio en 1948, y no es sino hasta 1963 que la Iglesia publicó su Encíclica *Pacem in Terris*, pero los Papas, sobre todo el Pío XII y muchos otros católicos han defendido aunque no en forma sistemática, estos derechos y la necesidad de proclamarlos a nivel mundial.

No debe perderse de vista, entonces, que son los seglares los llamados a asumir como tarea propia, la renovación y transformación de las dimensiones sociales, políticas, económicas y la tutela y promoción de los derechos humanos. Por otra parte, a veces, por diversas circunstancias, no es prudente que el Papa o los Obispos hablen; esto no debe impedir la acción de las comunidades cristianas. (Bonnin, 1990)

“Frente a situaciones tan diversas, nos es difícil pronunciar una palabra única, como también proponer una solución con valor universal. No es éste nuestro propósito ni tampoco nuestra misión. Incumbe a las comunidades cristianas analizar con objetividad la situación propia de su país, esclarecerla mediante la luz de la palabra inalterable del Evangelio”<sup>4</sup>

Se concluye de esto que no hay que confundir pensamiento y acción social de la Iglesia con “Doctrina o Enseñanza Social de la Iglesia”, aunque ésta forme parte del pensamiento católico de una forma eminente.

### **¿Qué es la Doctrina Social de la Iglesia?**

Es necesario aclarar que el término Doctrina hace referencia no sólo a elementos permanentes, sino también de algunos contingentes, “la Iglesia por ello se siente íntima y realmente solidaria del género humano y de su historia”(GS,1)<sup>5</sup>, o como lo afirma Puebla, “hay elementos de validez permanente y elementos cambiantes que responden a las condiciones propias de cada país y cada época.” (P, 472)<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Papa Paulo VI, Octogesima Adveniens, 1971

<sup>5</sup> Papa Paulo VI, Gaudium et Spes, 1965

<sup>6</sup> Conferencia General de Episcopado Latinoamericano, Puebla, México, 1979

Así, la definición que da Juan XXIII en *Mater et Magistra*, puede decirse que es funcional: “una doctrina de la sociedad y de la convivencia para ordenar las mutuas relaciones humanas de acuerdo con los criterios generales, que responden tanto a las exigencias de la naturaleza y a las distintas condiciones de la convivencia humana como el carácter específico de la época actual.” ([MM](#), 220)

De acuerdo a la *Sollicitudo Rei Socialis*, de Juan Pablo II, es “la cuidadosa formulación del resultado de una atenta reflexión sobre las complejas realidades de la vida del hombre en la sociedad y en el contexto internacional, a la luz de la fe y de la tradición eclesial.” ([SRS](#), 41). O “un conjunto de principios de reflexión, criterios de juicio y directrices de acción orientados a la conducta moral” (SRS, 8). Esto último lo refuerza la *Instrucción Libertatis Conscientia*: “un conjunto de principios de reflexión, de criterios de juicio y directrices de acción para que los cambios en profundidad que exigen las situaciones de miseria y de injusticia, sean llevados a cabo de una manera tal que sirva al verdadero bien de los hombres.” ([LC](#), 72).

Eduardo Bonnín lo sintetiza así: “un conjunto sistemático de principios de reflexión, criterios de juicio y directrices de acción, que el Magisterio de la Iglesia Católica establece, fundándose en el Evangelio y a recta razón, a partir del análisis de los problemas sociales de cada época, a fin de ayudar a las personas, comunidades y gobernantes a construir una realidad más ... auténticamente humana.” (Bonnín, 1990).

## ¿Qué es una cuestión social?

### La cuestión social está conformada por tres elementos:

- *Existencia* de un mal social (racismo, hambre, analfabetismo, deuda externa, entre otros)
- *Toma de conciencia* de dicho problema como mal social, es decir, que experimenta la injusticia de la situación que se sufre.
- *Esfuerzo* de la sociedad (o grupo) que toma conciencia del problema, para resolver la situación.

### Etapas de la cuestión social

Al hablar de cuestión social, nos remontamos a la lucha planteada en el siglo XIX entre capitalistas y proletarios a raíz de la revolución industrial y que en el siglo XX se ha presentado como conflicto entre países superdesarrollados y subdesarrollados.

### En este proceso podemos distinguir cuatro etapas:

**Primera Etapa:** De la Revolución Francesa (1789) hasta finales del siglo XIX.

**Hechos:** Aparición de diversos socialismos (mayor el marxista). Revoluciones de 1848 y 1871.

**Características:** La Revolución Industrial; El triunfo de las doctrinas liberales burguesas (triunfo de la ley de la oferta y la demanda); El capitalismo: La sociedad se divide en dos grupos, los que aportan el capital y los que aportan el trabajo (el proletariado); El Estado no debe intervenir en la cuestión social (separación entre lo político y lo económico). El Estado gendarme: sólo tiene que garantizar la libertad.

**Respuesta del Magisterio de la Iglesia:** El Papa León XIII en su Encíclica [RN](#), manifestaba: “Es urgente proveer de manera oportuna el bien de las gentes de condición humilde, pues es la mayoría la que se debate indecorosamente en una situación miserable y calamitosa... Desentendiéndose las instituciones públicas y las leyes de la religión de nuestros antepasados, el tiempo fue insensiblemente entregando a los obreros, aislados, indefensos a la inhumanidad de los empresarios y a la desenfrenada codicia de los competidores. Hizo aumentar el mal la voraz usura, que reiteradamente condenada por la autoridad de la Iglesia es practicada, no obstante, por hombres codiciosos y avaros bajo una apariencia distinta. Añádase a esto que no sólo la contratación de trabajo, sino las relaciones comerciales de toda índole, se hayan sometidos al poder de unos pocos, hasta el punto que un número sumamente reducido de opulentos y adinerados ha impuesto poco menos que el yugo de la esclavitud a una muchedumbre infinita de proletarios”(RN, 1).

**Segunda Etapa:** Últimos años del siglo XIX hasta el final de la Segunda Guerra Mundial (1945).

**Hechos:** Revolución rusa 1917. Crisis capitalista 1929. Surgimiento del nazismo y el fascismo.

**Características:** Mayor intervención del Estado en la cuestión social. (Se clarifica la relación entre economía y política). Consolidación de los sindicatos obreros, especialmente a través de la huelga.

**Respuesta del Magisterio de la Iglesia:** La Encíclica *Quadragesimo Anno* de Pío XI, expresa: “Salta a los ojos de todos, en primer lugar, que en nuestros tiempos no sólo se acumulan riquezas, sino que también se acumula una descomunal y tiránica potencia económica en manos de unos pocos, que la mayor parte de las veces no son dueños, sino sólo custodios y administradores de una riqueza en depósito, que ellos manejan a su voluntad y arbitrio...”



Esta acumulación de poder y de recursos, nota casi característica de la economía contemporánea, es el fruto natural de la ilimitada libertad de los competidores, de la que han sobrevivido sólo los más poderosos, lo que con frecuencia es tanto como decir los más violentos y los más desprovistos de conciencia. Tal acumulación de riquezas y de poder origina a su vez, tres tipos de lucha, se lucha en primer lugar por la hegemonía económica; se entabla luego el rudo combate para adueñarse del poder público, para poder abusar de su influencia y autoridad en los conflictos económicos; finalmente, pugnan entre sí los diferentes Estados, ya porque las naciones emplean su fuerza y su política para promover cada cual los intereses económicos de sus súbditos, ya porque tratan de dirimir las controversias políticas surgidas entre las naciones recurriendo a su poderío y recursos económicos". ([QA](#), 105 -109).

**Tercera Etapa:** Desde el final de la Segunda Guerra Mundial hasta la crisis petrolera de 1973.

**Hechos:** Guerra fría entre Estados Unidos y Rusia. Independencia de los países africanos y asiáticos. Nueva conciencia de los derechos humanos, según la Organización de las Naciones Unidas, promovida en 1948.

**Características:** Cambios rápidos y profundos en todo el mundo, provocados especialmente por el avance científico; Descolonización: Conciencia del Tercer Mundo y de su situación injusta; Internacionalización de los problemas políticos y económicos; Desarrollo de los Medios de Comunicación Social; Neoliberalismo. Teoría de la dependencia.

### **Respuesta del Magisterio de la Iglesia**

Encíclicas Mater et Magistra (1961) y Pacem in Terris (1963) de Juan XXIII. Encíclica Populorum Progressio (1967) y Octogesima Adveniens (1971) de Pablo VI. Gaudium et Spes (1965) del Concilio Vaticano II. Documento sobre “La justicia en el mundo” del Sínodo de los Obispos (1971), Documentos de Medellín de la II Conferencia General del Episcopado Latinoamericano (1968).

El Papa Pablo VI en la encíclica Populorum Pogressio afirma: “Hoy el hecho más importante del que todos deben tomar conciencia es que la cuestión social ha tomado una dimensión mundial... Los pueblos hambrientos interpelan hoy, con acento dramático a los pueblos opulentos” ([PP](#), 3).

Más adelante afirma: “verse libres de la miseria, hallar con más seguridad la propia subsistencia, la salud, una ocupación estable; participar todavía más en las responsabilidades, fuera de toda opresión y el abrigo de situaciones que ofenden su dignidad de hombres; ser más instruidos; en una palabra, hacer, conocer y tener más para ser más: tal es la aspiración de los hombres de hoy, mientras que un gran número de ellos se ven condenados a vivir en condiciones que hacen ilusorio ese legítimo deseo. Por otra parte, los pueblos llegados recientemente a la independencia nacional sienten la necesidad de añadir a esta libertad política un crecimiento autónomo y digno, social no menos que económico, a fin de asegurar a sus ciudadanos su pleno desarrollo humano y ocupar el puesto que le corresponde en el concierto de las naciones” ([PP](#), 6).

**Cuarta Etapa:** Desde 1973.

**Hechos:** Crisis energética y ecológica. Entrada en la era postindustrial y postmoderna.

**Características:** Paso del Conflicto Este-Oeste al conflicto Norte-Sur; Crisis del Capitalismo debido al problema energético. Teoría del crecimiento cero; Toma de conciencia del problema ecológico; Intentos de independencia de los países petroleros; Desarrollo de multinacionales o transnacionales; Surgimiento del problema de la deuda externa en el Tercer Mundo; Necesidad de superar el nacionalismo estrecho y llegar a integraciones regionales (sobre todo en Europa); Auge de la informática y crecimiento del desempleo.

**Respuesta del Magisterio de la Iglesia:** Encíclicas *Laborem Exercens* (1981) y *Sollicitudo Rei Socialis* (1988) de Juan Pablo II. Documento de Puebla de la III Conferencia General del Episcopado Latinoamericano (1979). En el capítulo 3 de la *Sollicitudo Rei Socialis*, Juan Pablo II hace una descripción de la cuestión social de nuestra época:

- Pesimismo ante la posibilidad de solucionar el problema del subdesarrollo.
- Problema del analfabetismo
- La crisis de la vivienda
- La deuda internacional
- El desempleo y el subempleo
- La existencia de dos bloques contrapuestos (Este y Oeste)
- El armamentismo, la carrera de armamentos y el comercio de armas
- El problema de los refugiados
- El problema demográfico y las campañas sistemáticas contra la natalidad en el Tercer Mundo
- La violación de los derechos humanos
- El problema ecológico

Sin embargo, señala el Papa en estos dos últimos aspectos, la tendencia positiva de una mayor preocupación mundial ([SRS](#), 11-26).

### **Características de la cuestión social en América Latina**

#### **Aspectos positivos:**

- La tendencia innata del hombre latinoamericano para acoger a las personas y compartir lo que se tiene. Esto se da especialmente entre los pobres.
- El latinoamericano ha tomado en los últimos años mayor conciencia de su dignidad y ha aumentado el deseo de participar en la vida política y social. Como consecuencia han proliferado organizaciones comunitarias, sobre todo en los sectores populares.
- Hay un creciente interés por los valores autóctonos y por respetar la originalidad de las culturas indígenas y sus comunidades.
- Ha tenido oportunidad para capacitarse y organizarse, ha mostrado que puede superarse y obtener sus justas reivindicaciones.

#### **Aspectos negativos:**

- Creciente brecha entre ricos y pobres, por lo que el lujo de unos pocos se convierte en insulto para la miseria de las grandes masas.
- Se da en millones de latinoamericanos una situación de inhumana pobreza que se expresa en mortalidad infantil, falta de vivienda adecuada, problemas de salud, salarios de hambre, desempleo y subempleo, desnutrición, migraciones masivas y forzadas, etc.
- Irrespeto a los derechos humanos fundamentales
- Los grupos de poder penetran a través de los medios de comunicación social en el ambiente y el modo de vida de nuestro pueblo. Hay manipulación de la información. Se crean necesidades ficticias por medio de la publicidad.
- Problema virulento del narcotráfico
- El problema de la deuda externa ha hecho retroceder la situación económica y social de las naciones latinoamericanas.

**Raíces profundas de los aspectos negativos:**

- La vigencia de sistemas económicos que no consideran a la persona humana como centro de la sociedad.
- Falta de integración entre las naciones latinoamericanas.
- Dependencia económica, tecnológica, política y cultural, aumentada por la presencia de las compañías multinacionales.
- Falta de reformas estructurales en la agricultura, que ataquen los problemas sociales y económicos del campesinado.
- La crisis de valores morales: la corrupción pública y privada, la falta de esfuerzo, la carencia de sentido social, la fuga de capitales y cerebros, etc.

**2.1.1 Fundamento de la Doctrina Social de la Iglesia**

La Doctrina Social de la Iglesia se fundamenta en la dignidad de la persona humana con sus derechos inalienables, y sus correlativos deberes, que forman el núcleo de la “verdad sobre el hombre”, tal y como lo expresa Juan Pablo II en el discurso inaugural de la conferencia de Puebla: “La Iglesia posee, gracias al Evangelio, la verdad sobre el hombre. Esta se encuentra en una antropología que la Iglesia no cesa de profundizar y comunicar. La afirmación principal de esta antropología es la del hombre como imagen de Dios, irreductible a una simple parcela de la naturaleza, o a un elemento anónimo de la ciudad humana.”

Esta verdad completa sobre el ser humano constituye el fundamento de la enseñanza social de la Iglesia, así como es la base de la verdadera liberación. A la luz de esta verdad, no es el hombre un ser sometido a los procesos económicos o políticos, sino que estos procesos están ordenados al hombre y sometidos a él (P 1 - 9).

## Funciones de la Doctrina Social de la Iglesia

Al hablar de la misión de la DSI, podemos hablar de tres funciones:

1. **Función crítica:** Es misión de la Jerarquía someter a la luz del Evangelio las diversas estructuras y sistemas sociales y denunciar todo aquello que no esté de acuerdo con la dignidad del ser humano.
2. **Función Docente:** Es misión del Magisterio de la Iglesia orientar la acción social de los fieles. Afirma Paulo VI: “La Iglesia hace un esfuerzo de reflexión para responder, dentro de su campo, a las esperanzas de los hombres... la Enseñanza Social de la Iglesia acompaña con todo su dinamismo a los hombres en esta búsqueda.  
Se desarrolla por medio de una reflexión madurada al contacto con situaciones cambiantes, bajo el impulso del Evangelio como fuente de renovación... Se desarrolla con la sensibilidad propia de la Iglesia, marcada por la voluntad desinteresada de servicio y la atención a los más pobres.” ([OA](#), 42).
3. **Función teológica-pastoral:** En cuanto “es algo inseparable de la doctrina que la Iglesia enseña sobre la vida humana” ([MM](#), 222), la Doctrina Social de la Iglesia reviste un carácter eminentemente teológico. La [SRS](#) ha recordado que la Doctrina Social de la Iglesia no pertenece al ámbito de la ideología, sino al de la teología y especialmente a la teología moral (SRS, 41) y la teología no sólo lleva consigo una ortodoxia, sino también una “ortopraxis”. Por lo tanto, en cuanto se trata de una enseñanza que quiere orientar la conducta de las personas, tiene como consecuencia el compromiso por la justicia según la función, vocación y circunstancias de cada uno. Esa función teológica se manifiesta también en su finalidad pastoral, dispuesta a estimular la promoción integral del ser humano mediante la praxis de la liberación cristiana.

## Elementos de la Doctrina Social de la Iglesia

### Los principios de reflexión más relevantes son:

1. El hombre es necesariamente fundamento, causa y fin de todas las instituciones sociales ([MM](#), 219).
2. La persona humana tiene una dignidad que se basa en el hecho de que es un ser inteligente y libre, de manera que es siempre un fin y nunca puede ser considerada un medio ([PT](#), 9 –10).
3. Todo ser humano tiene unos derechos fundamentales, que dimanen de su propia naturaleza, y que son universales, inviolables e inalienables. Correlativos a esos derechos, todo ser humano tiene también unos deberes fundamentales (PT 9).
4. La persona humana, por su misma naturaleza, tiene absoluta necesidad de la vida social”. ([GS](#), 25) es decir, el hombre no puede bastarse a sí mismo para alcanzar su desarrollo completo, sino que para ello necesita de los demás y de la sociedad.
5. El bien común debe considerarse como la razón misma de ser de los poderes públicos ([PT](#), 54). Este bien común es “el conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible a las asociaciones y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección” ([GS](#), 25).

6. Principios de solidaridad y subsidiariedad: Según el principio de solidaridad, toda persona como miembro de la sociedad está indisolublemente ligada al destino de la misma... Las exigencias éticas de la solidaridad requieren que todas las personas, grupos, comunidades y naciones participen en la gestión de las actividades de la vida económica, política y cultural, superando toda concepción puramente individualista. Complemento de la solidaridad es el principio de subsidiariedad, que protege a la persona humana, a las comunidades locales y a los grupos intermedios de perder su legítima autonomía.
7. Principio de participación: La participación justa, proporcionada y responsable de todos los miembros y sectores de la sociedad en el desarrollo de la vida social, es el camino seguro para conseguir una mejor convivencia social.
8. Principio de igualdad: Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos fundamentales. Toda forma de discriminación de la persona, ya sea social o cultural, por motivos de sexo, raza, color, condición social, lengua o religión, debe ser eliminada....
9. Principio del destino universal de los bienes: el derecho a la propiedad privada, legítimo en sí, no debe entenderse como algo absoluto e intocable, sino como algo subordinado al derecho al uso común, al destino universal de los bienes ([LE](#),14).



## 2.2. La Pastoral Social

“La Pastoral Social debe ser un auténtico servicio a los más pobres desde el Evangelio... necesita seguir muy de cerca... y ser fiel a las enseñanzas del Sermón de la Montaña ([Mt](#) 5, 3-11): es necesario que se alimente de la fe... y en la fidelidad y amor a la Iglesia” ( [S.S.](#) Juan Pablo II).

A manera de definición de Pastoral Social:

La Pastoral Social consiste en “ejercer una influencia a través de los medios que son propios a la Iglesia para que la vida de los ciudadanos sea más justa, gracias a una acción conjunta, decidida pero siempre pacífica” ( Juan Pablo II).

La Pastoral Social es “la actitud de servicio por la cual la Iglesia se hace presente en la sociedad, en las personas y estructuras, para orientar y promover el desarrollo del hombre de acuerdo con los principios evangélicos” (Episcopado Colombiano, [CELAM](#), Curso de Doctrina y Pastoral Social, 1993).

De acuerdo con esto, se deduce que:

- El sujeto de la Pastoral Social es el ser humano
- El objetivo es buscar una sociedad más justa, más solidaria, más fraterna, logrando la promoción y la liberación del ser humano
- La Pastoral Social es “testimonio”, es decir, concreción de la fe en la vida, por tanto debe responder a un análisis profundo de la realidad, de ahí que en su naturaleza más profunda la Pastoral Social, exige hacer presente el Evangelio, por lo tanto, es una evangelización de lo social.
- Debe responder a un análisis profundo de la realidad, inspirándose y orientándose siempre por la Doctrina Social de la Iglesia. La Pastoral Social es una manifestación de la espiritualidad cristiana porque es la expresión en la Iglesia del amor de Cristo a los hombres, su alma es la caridad. (Op. Cit., Vol. 1,1993).

La Pastoral Social se ve enriquecida en un proceso dinámico de transformación de la realidad, mediante el fecundo intercambio teoría-praxis – nueva-teoría: un proceso circular acumulativo que responde a la metodología eclesial del **pensar** (marco doctrinal = enseñanza social de la Iglesia) – **ver** (marco de realidad = situación social) – **juzgar** (diagnóstico pastoral) – **actuar** (compromiso práctico = acciones y estructuras) - **nuevo pensar** (doctrina enriquecida por la práctica y la realidad) y reinicio del proceso. (Idem, vol. 6, 1993).

En Latinoamérica, Cáritas y el CELAM (Consejo Episcopal Latinoamericano) fueron las pioneras en introducir la evangelización de lo social, años antes de celebrarse el Concilio Vaticano II como una respuesta a las profundas y rápidas transformaciones de las estructuras sociales que se vivían en esas épocas.

Objetivos de la Pastoral Social:<sup>7</sup>

El objetivo principal es el “Compromiso con los pobres en el proceso de liberación y desarrollo integral para la construcción de una nueva sociedad a la luz del evangelio y de la enseñanza social de la Iglesia”.

---

<sup>7</sup> CELAM, Curso de Doctrina y Pastoral Social, Vol. 5, 1993

Los objetivos específicos:

- Estimular procesos de liberación en forma integral (económico, cultural, político y religioso)
- Estimular la participación activa y responsable de los pobres en su propio desarrollo
- Motivar procesos comunitarios de organización y autogestión orientados hacia una sociedad solidaria

Sus principales acciones deben ser:

#### Socioeconómicas

1. Capacitar en las formas de economía solidaria
2. Fomentar la creación y fortalecer las empresas comunitarias
3. Apoyar programas de mejoramiento y autoconstrucción de viviendas
4. Promover acciones comunitarias que atiendan y prevengan problemas de salud
5. Implantar tecnologías para aumentar la productividad, permitiéndole al productor acceso al mercado para que obtenga mayores beneficios.

#### Socioculturales

1. Implementar y fortalecer los medios de información y comunicación entre las comunidades
2. Educar hacia el rescate y transmisión de valores, símbolos y técnicas que expresen la relación de las comunidades con Dios, con el prójimo y la naturaleza.
3. Fomentar lazos cristianos a través de la recreación y el deporte
4. Promover metodologías participativas en la educación

### Sociopolíticas

1. Mantener una formación socio-política permanente para tomar conciencia de su situación con respecto a la democracia participativa.
2. Promover lazos entre organizaciones comunitarias que incidan en la estructura sociopolítica del país
3. Promover acciones de no violencia al respeto, reconocimiento y defensa de los derechos humanos
4. Concretar estrategias que apoyen y liberen a grupos reprimidos y sometidos a violencia de cualquier tipo

### Socio-religiosas

1. Formar, organizar y apoyar comunidades eclesiales de base y grupos animadores que expresen la vida de comunión y participen en todas las dimensiones del hombre
2. Generar espacios de participación a las comunidades que permitan la expresión y la acción al interior de la Iglesia
3. Promover el análisis de religiosidad popular a la luz del Evangelio, de forma que haya coherencia entre la fe y la vida.
4. Desarrollar procesos de formación en la [DSI](#)

Los **Criterios Pastorales** se fundamentan en la comunión y en la participación para buscar el crecimiento humano de forma que logre un cambio social, siendo gestor de su propio desarrollo, en el campo de la economía solidaria, política participativa, cultura autóctona y dinámica, con una identidad entre fe y vida. Además, buscar la solidaridad para compartir las luchas diarias y logros de la comunidad y para atender en forma integral las necesidades psico-sociales, materiales, morales y trascendentales, tomando al hombre y a la comunidad en todas sus manifestaciones.

Los campos de la Pastoral Social son: <sup>8</sup>

1. **Asistencialismo:** servicios y ayudas a problemas no previstos; son espontáneos, se originan en motivaciones de tipo moral, filantrópico y altruista. Permite movilizar la opinión pública frente a problemas sociales concretos, se atiende directamente los efectos de un problema, sus logros son a corto plazo y predomina la actitud paternalista, de conmiseración y convicción de incapacidad del beneficiado.

2. **Beneficencia:** ayuda con responsabilidad prioritaria del Estado, entidades religiosas y/o privadas. Atiende problemas presentes en el campo de la salud, vivienda, educación, alimentación, protección del niño, el anciano, madre soltera, etc. Ofrece garantías de permanencia de la ayuda. Los beneficiarios participan en forma pasiva, se busca la racionalización de los recursos y la operación dando lugar al surgimiento de entidades especializadas para atender los sectores más desfavorecidos. Su impacto es a corto y mediano plazo. Los recursos provienen de donaciones voluntarias tanto materiales como económicas, de impuestos y contribuciones de la ciudadanía. El beneficiario sólo aporta una mínima porción. La motivación de ellas puede ser de orden religioso y humanitario.

3. **Seguridad Social:** Relacionado con la acción del Estado en cuanto a la satisfacción de necesidades primarias, como son: regulación de salarios, reglamentación de condiciones de trabajo, protección de la familia, atención médica, alimentaria, etc. Su labor se enmarca dentro del orden económico y jurídico de cada país. Los recursos provienen de la asignación presupuestaria del Estado, de las empresas y de los trabajadores involucrados en la economía. Los logros se obtienen a mediano y largo plazo.

---

<sup>8</sup> CELAM, Op. Cit., Vol. 1, 1993

4. **Desarrollismo:** su objetivo principal es mejorar el nivel de vida de la población o de un sector en particular; su orientación se fija de acuerdo al modelo económico implantado en el país. Algunas de sus acciones se orientan al logro de metas de producción, disminución de tensiones y conflictos sociales, o bien corregir la aplicación del modelo económico. El desarrollo social se suele presentar como sustento de muchas de las políticas y formas de producción promovidas por el Estado y entidades privadas; se contempla desde el punto de vista biológico (necesidades materiales). La valoración de sus metas conlleva a logros sociales con criterios e índices de tipo económico.

5. **Promoción social:** se concibe como un desarrollo integral entre lo económico y social, disponible para el hombre y la sociedad. Su objetivo principal es garantizar la redistribución de los ingresos para satisfacer las necesidades de la mayoría, además busca el mejoramiento de la calidad de vida atendiendo las causas de los fenómenos y problemas observados.

En Costa Rica, la Pastoral Social puede dividirse en etapas: la primera conocida como el modelo de *Pastoral Social Sanabrista* y su relación con el proceso de transformación social en la década del 40 y la vigencia del reformismo social-cristiano. La segunda etapa conocida como el modelo de suplencia (accionar de asistencia y legitimación religiosa) y su relación con el proyecto político del reformismo liberacionista (Mons. Odio y Mons. Carlos H. Rodríguez) desde 1950 a 1979, y el tercer modelo conocido como modelo de ajuste suplencial y la crisis del reformismo liberacionista (Mons. Arrieta 1979 en adelante)<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Blanco Brakenridge, Gustavo, Op Cit., 1987

Por otra parte, la Pastoral Social en Costa Rica preocupada por la conservación de la naturaleza, se ha pronunciado sobre el tema, con la Carta Pastoral de la Tierra. También, por la situación de la mujer emitiendo la Carta Pastoral de la Mujer; por la situación de los migrantes con la Carta Pastoral Migratoria, Pastoral de la Salud y Derechos Humanos, entre otros.

### **2.3 Planificación Estratégica<sup>10</sup>**

El planeamiento estratégico nace en medio del optimismo y el crecimiento industrial durante la década de los años sesenta y principios de los setenta. Rápidamente se convirtió en una novedad. Ningún ejecutivo que se estimara tal, podría prescindir de una plana mayor (staff) de planeamiento estratégico; y ninguna escuela de administración de empresas podía dejar el tema fuera de su plan de estudios. Sin embargo, hubo críticas al planeamiento estratégico, puesto que, en la mayoría de las empresas, no había contribuido al pensamiento estratégico. No obstante, la respuesta no era abandonarlo.

La necesidad de un pensamiento estratégico nunca ha sido mayor. Necesita, más bien, ser reconsiderado y reestructurado, si bien algunas empresas han dado los primeros pasos al respecto, pocas han transformado el planeamiento estratégico en la disciplina vital de la administración, como debería ser. En estos 30 años de existencia surgen dos corrientes, la primera de ellas viene de la planeación y presupuestación de programas originados en la Segunda Guerra Mundial; la segunda corriente se inicia en la década de 1950 en la Escuela de Administración de Empresas de Harvard, en la que se destacaba la importancia de tener una estrategia corporativa global de la empresa (producción, finanzas, mercadeo, logística, control, etc., en forma conjunta).

---

<sup>10</sup> Porter Michael, El planeamiento estratégico en perspectiva, op cit Leitón ( 31 )

Sin embargo, las compañías siempre han tenido estrategias globales, pero éstas seguían siendo implícitas y básicamente intuitivas, creando serios problemas en la medida que las empresas crecieran, pues necesitaban un enfoque sistemático para formular una estrategia. Las empresas establecían planeamientos a largo plazo que consistían en gruesos libros, repletos de proyecciones financieras donde la alta dirección pasaba mucho tiempo estudiando los planes. Su elaboración la realizaban los planificadores corporativos quienes eran los sumos sacerdotes de este proceso, preparaban lineamientos, cronograma, halagaban a los gerentes de línea y asesoraban a los altos ejecutivos en el establecimiento del proceso del planeamiento.

Los conceptos originales de planeamiento estratégico fueron impulsados, no por las necesidades de quienes dirigían una empresa o industria, sino por la alta gerencia de las empresas diversificadas, para determinar en qué negocios competir y cómo asignar recursos entre ellos. Para ello nacen varios enfoques o técnicas para diseñar la planificación, el más popular es el Boston Consulting Group (BCG), que mide a la empresa según su posición competitiva, y dependiendo de su ubicación, existía una receta estratégica bien definida: invertir, cosechar o eliminar. Este enfoque destacaba la importancia de la participación relativa en el mercado, basándose en la llamada curva de la experiencia, según la cual la empresa con mayor volumen acumulado de producción tiene más bajo costo.

La técnica BCG clasifica las empresas en cuatro grupos: Estrellas, Interrogación, Vacas y Perros. (Figura 2.1). Las empresas Estrella tiene altas tasas de crecimiento y de participación en el mercado, requieren grandes cantidades de efectivo para mantener el liderazgo. Las de Interrogación tienen alta tasa de crecimiento pero baja participación en el mercado, por lo que deben incurrir en grandes inversiones para mejorar esta participación; es común que aquí se ubiquen las nuevas empresas.



Las empresas Vaca tienen baja tasa de crecimiento y alta participación en el mercado, son grandes productoras de efectivo y anteriormente habían sido estrellas; el exceso de efectivo de estas empresas se utiliza para la creación de nuevas empresas o para apoyar la inversión en las interrogantes. Las empresas Perro tienen bajas tasas de crecimiento y participación en el mercado, son poco o nada lucrativas.

Otros enfoques destacaban el ciclo de vida del producto u otros sustitutos para determinar la posición competitiva de la empresa, este enfoque se convirtió en la base de los planes quinquenales de cada empresa. Otros enfoques son: la Técnica Delphi, el Análisis [FODA](#), la Matriz DPM (Directional Policy Matriz), entre las más usadas.

Las dudas del uso del planeamiento estratégico surgen a mediados de los años ochenta; se le daba poca importancia y peor aún era el hecho de asignarle la responsabilidad de causar los problemas corporativos. Dentro de los ataques recibidos están: no promovía el pensamiento estratégico ya que lo voluminoso no aclaraba ni comunicaba la estrategia y las proyecciones a largo plazo, carentes de sentido, que confundían el contenido estratégico. Se atacó las técnicas de planeamiento, dado que prometían respuestas fáciles basadas en simples conceptos de competencia, carecían de sustancia o análisis pormenorizado. Por último fue atacado por excluir importantes determinantes del éxito corporativo, como son: calidad, productividad y el trabajo en equipo que tanto éxito dieron a Japón.

(\*) Proporción de la compañía analizada entre proporción del competidor mayor.

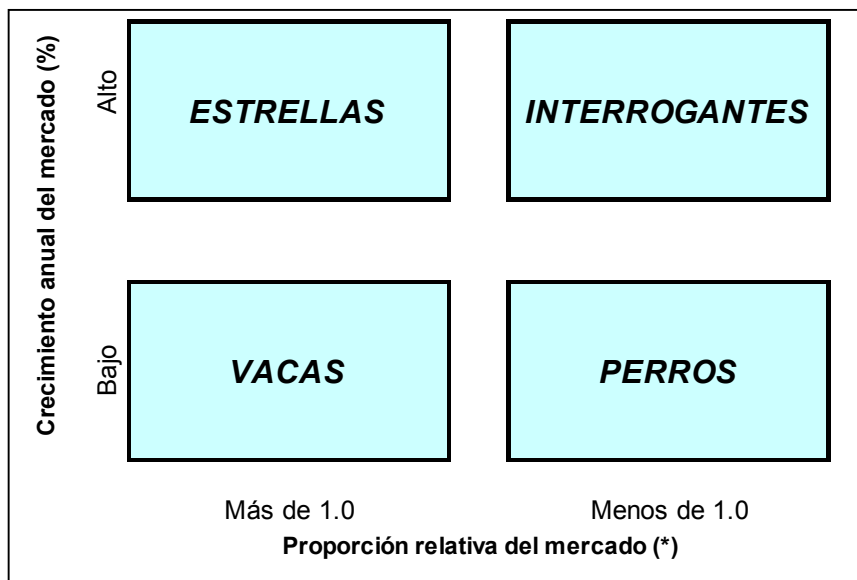


Figura 2.1 Portafolio Boston Consulting Group (BCG)

Pese a ello hoy día se sigue pensando en estrategias y su necesidad aún no ha variado, lo que debe cambiar es la forma de analizarlas y aplicarlas en las empresas pues no existen sustitutos del pensamiento estratégico, inclusive pese a lo que se cree, Japón utiliza la planificación en sus industrias. El planeamiento estratégico debe surgir como un proceso gerencial indispensable; su enfoque debe cambiar, se debe utilizar un proceso adecuado en el que no se pueda separar el diseño de la implementación, no puede darse como un rígido acto ritual una sola vez al año, por el contrario debe ser un ejercicio incorporado a la vida cotidiana de la empresa.

Su información debe ser igual de vital para diseñar productos, fijar precios, determinar canales de distribución y otros. Con esto de fondo, el planeamiento estratégico debe convertirse en la labor de los gerentes de línea y no en la labor de la oficina central. Por su parte los planificadores deben dejar el papel de ejecutores y convertirse en facilitadores e interrogadores.

El buen pensamiento estratégico necesita menos lineamientos e insumos para planificar, si es necesario especificar, la información que se requiere y a la vez permitir que los gerentes decidan la forma de presentar la información y concluir con las acciones detalladas que se deben acordar y llevar a cabo; por último, promover la participación de los ejecutivos de todos departamentos. Todo ello es importante, pero lo más trascendental para el éxito es la forma de revisar los planes, para ello es necesario que los planes escritos circulen antes de la reunión, y las comunicaciones se limiten a un breve resumen de las medidas que se piensan adoptar.

Las reuniones deben promover un riguroso cuestionamiento, encaminado a definir las expectativas y a señalar los posibles problemas. El pensamiento estratégico es considerado el elemento aglutinador que mantiene unidos los muchos sistemas e iniciativas dentro de una empresa, sin él la consistencia de las acciones en las diversas partes de la organización, no está garantizada.

Según Michael Porter, toda planificación estratégica, debe incluir:

- 1) Un análisis de la industria en la que se compite: los cambios tecnológicos, los productos sustitutos y la política del gobierno.
- 2) Las fuentes de las ventajas competitivas: en lo referente a las ventajas por menores costos y por diferenciación con relación a sus competidores, aquí es preciso indicar los factores que determinan la posición de costos de las empresas, así como la definición de quiénes son los consumidores y qué es importante para ellos en materia de productos, distribución o servicios.
- 3) Un análisis de los competidores existentes y potenciales: se debe partir sabiendo que toda ventaja competitiva es relativa, por tanto, debe entenderse la estrategia de cada competidor, la forma en que piensa y sus probables acciones futuras.

- 4) Una evaluación de la posición competitiva de la empresa: las empresas para conocer su propia posición, deben superar el vago concepto de fortalezas y debilidades, y centrarse en definir sus ventajas y desventajas competitivas, deberían conocer su posición de costos, evaluar cuál es su situación en todas las áreas de importancia para los clientes.
- 5) La selección o ratificación de la estrategia: la estrategia escogida debe basarse en ventajas competitivas y la forma de conservarlas, para ello se requiere de continuos cambios y mejoras y no de una solución estática en la que la estrategia se pueda definir y olvidar. Y esto se logra únicamente con enfoques.
- 6) El proceso de ejecución: la estrategia escogida debe convertirse en acciones concretas que incluyan, tanto las inversiones de capital necesarias para el desarrollo de la empresa, como la capacitación del personal.

La esencia fundamental de la estrategia corporativa tiene dos elementos:

- a) Forma de adquirir valor agregado en mayor cantidad como si se tratase de unidades empresariales independientes.
- b) Eficacia para adquirir el valor agregado: consiste en desarrollar vínculos empresariales entre sus unidades, que conduzcan a la sinergia.

El planeamiento estratégico requiere de actos creativos de síntesis y selección. Dentro de los errores más graves que se cometen al planificar, están:

- 1) Usar la reestructuración como estrategia: la reestructuración no es una estrategia, es un medio para hacer frente al fracaso de estrategias pasadas, no debe usarse la frase “recortar”, el verdadero desafío es construir, crear ventajas competitivas nuevas y duraderas y desarrollar nuevos productos y servicios.
- 2) El comprar la competencia en vez de vencerla: cuando se compra la competencia, de momento se obtienen buenos resultados, pues elimina redundancias y distribuye costos fijos; por lo general los precios de los productos de la industria se recuperan conforme se reduce el número de rivales; sin embargo, esta estrategia no resulta al largo plazo; el adquirir la competencia es una droga momentánea que hace a los gerentes sentirse bien en el corto plazo, pero que al final debilita la energía y la creatividad de una organización.
- 3) Las alianzas: lo que buscan es formar un equipo con otra compañía, a menudo un competidor extranjero, para compensar las debilidades de cada uno y producir una combinación vencedora, pese a ello nunca serán la solución de los dilemas estratégicos de una empresa, puesto que ocasiona costos elevados en términos de coordinación organizacional y corren grave riesgo de disipar las fortalezas competitivas.
- 4) La imitación en vez de la innovación: cuando se emula a los competidores, se carece de la convicción para ser diferente. La esencia del planeamiento estratégico consiste en crear una o más ventajas competitivas sostenibles, esto no se conseguirá si se imita a los competidores.

- 5) La diversificación en pro del crecimiento: muchas empresas han fracasado al planificar, pues la planificación consistió en reestructurar para aumentar las utilidades y luego crecer a través de adquisiciones cuestionables.

La estrategia ofrece un sentido de unidad, dirección y propósito, y al mismo tiempo facilita a la empresa el asimilar los cambios del entorno, por tanto la definición de estrategia incluye seis dimensiones críticas<sup>11</sup>:

- 1) La estrategia como pauta coherente, unificante e integradora de las decisiones: lo que se busca es que la estrategia sea consistente, explícita y proactiva.
- 2) La estrategia como medio para establecer objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la distribución de recursos: para ello debe haber concordancia entre los objetivos, programas estratégicos y la asignación de los recursos globales ( humanos, financieros, tecnológicos y físicos).
- 3) La estrategia como definición del ámbito en el que va a competir la empresa: debe determinar las actividades a que se dedica o puede dedicarse, por tanto, se requiere que los estrategas adopten las decisiones de crecimiento, diversificación y desposeimiento, para ello debe darse la segmentación apropiada de la empresa y así definir el posicionamiento estratégico, la asignación de recursos y la administración de cartera. También ayuda a identificar explícitamente el campo de acción, es decir, dónde y cómo va a competir la empresa. Aquí es necesario responder las siguientes preguntas:
  - a. ¿ En qué negocios estamos?
  - b. ¿En qué negocios deberíamos estar?

---

<sup>11</sup> Hax, Arnoldo. Concepto y Formación de la Estrategia. Op. Cit. Leitón, José (31)

- 4) La estrategia como respuesta a las oportunidades y amenazas externas, a las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar la ventaja competitiva: el objetivo de la planificación es alcanzar una ventaja competitiva a largo plazo sobre sus competidores, para ello será necesario conocer los factores externos e internos que afectan profundamente a la organización. Se busca una concordancia viable entre el ambiente externo de la empresa y sus capacidades internas, es decir, toda estrategia empresarial conlleva tres aspectos primordiales: unidad empresarial, estructura de la industria y capacidades internas.
- 5) La estrategia como sistema lógico para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativo, empresarial y funcional.
- 6) La estrategia es la expresión de los beneficios económicos y no económicos, que la empresa pretende dar a los grupos de interés (stakeholders): referido a todos los que reciben beneficios directa o indirectamente, o soportan los costos que resultan de las decisiones tomadas en una empresa, sean de accionistas, empleados, gerentes, clientes, proveedores, acreedores, comunidades o gobierno.

Hoy día la planificación estratégica ha tomado una nueva orientación; amén de los fracasos del pasado, no dio un valor agregado importante a las empresas a pesar de su alto costo; ahora paradójicamente las empresas de mayor éxito han sido las más imaginativas, las más visionarias y las que han elaborado mejores estrategias. La nueva tendencia de la planificación estratégica se centra fundamentalmente en dos puntos:

- a) Énfasis en el pensamiento estratégico y no en el formalismo
- b) Énfasis en la naturaleza competitiva de la planificación.

La planificación estratégica se concibe como el proceso por medio del cual una empresa define su propósito, con una visión de largo plazo y selecciona las mejores alternativas que tiene en un mercado y un contexto determinados, las cuales se expresan fundamentalmente por medio de los objetivos y estrategias competitivas. Por su parte, el propósito es mejorar la posición de una organización, con una visión de largo plazo en un sector competitivo.

Los elementos básicos de la planificación estratégica son<sup>12</sup>:

- a) **Propósito:** constituye la razón de ser de la empresa y va más allá de los objetivos a alcanzar en un período determinado.
- b) **Principios:** consiste en formular los principios o valores esenciales de una empresa, o “políticas estratégicas”.
- c) **Entorno Global:** se realiza un diagnóstico de los aspectos claves del entorno global en que se desarrolla la empresa, incluyendo su dimensión económica, tecnológica, política, social, ambiental y burocrática.
- d) **Sector en que compete la empresa:** conocer las fuerzas que interaccionan en el sector en que se está compitiendo o se va a competir.
- e) **Objetivos Estratégicos:** determinar los resultados que se espera obtener en las áreas claves de la empresa en un período mayor a un año.
- f) **Formulación de Estrategias:** establecer la estrategia genérica más conveniente para la empresa y en un segundo orden las estrategias específicas necesarias para alcanzar los objetivos.

---

<sup>12</sup> Jofré V., Arturo. Enfoques Gerenciales Modernos, 1999.



- g) **Puntos críticos de Control:** indicar los responsables de la ejecución de los planes y determinar los puntos críticos que es necesario controlar para lograr la eficacia del proceso.

La planificación estratégica tiene varios niveles: corporativo, de empresa o unidad de negocio y funcional. En el primero de ellos se busca alcanzar los mejores resultados de la corporación como conjunto, en el siguiente, la eficacia de la empresa y en el nivel funcional, el propósito es la contribución concreta a los objetivos estratégicos globales de la empresa, por parte de cada gran división de la misma, como mercado y producción.

Las compañías tienden a formular pocos objetivos estratégicos, pero de gran relevancia, por lo general menos de cinco, con el propósito de no diluir los esfuerzos y la atención de la organización. Las áreas para formular objetivos estratégicos son: financiera, mercadeo, eficiencia, provisión de materias primas, innovación tecnológica y desarrollo de personal. Ellas deben significar un desafío, ser precisas y ser oportunas y deben cumplir con dos factores para garantizar la participación de sus directivos: el conocimiento y el grado de compromiso que se requiere para su ejecución.

Toda empresa debe contar con una visión y misión, encaminadas hacia el éxito y que no constituyan una declaración florida de aspiraciones con poca o ninguna trascendencia práctica.

La planificación estratégica estimula la formulación participativa tanto de la misión como de la visión en las organizaciones, pero se ha dado poca atención a los factores que realmente la transforman en un instrumento eficaz, por lo general son mal formuladas y representan un lío de valores, objetivos, propósitos, filosofías, pensamientos, aspiraciones, normas, estrategias, prácticas y descripciones.

Los tres factores que constituyen el corazón de una empresa visionaria son:

El propósito o razón de ser

La imaginación de su futuro

Los principios o valores fundamentales

Para ello la empresa debe construir de manera correcta esta trilogía, para dar un paso positivo hacia una planificación estratégica eficaz.

Para la formulación del propósito de una empresa, debe tenerse claro que éste representa la razón que justifica la existencia de una organización, para ello es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Quién es nuestro cliente?, ¿Qué necesidades vamos a satisfacer en nuestro entorno? Definirlo es difícil y arriesgado, pero es la única forma que la empresa defina objetivos, desarrolle estrategias, concentre sus recursos y se consagre al trabajo. O sea, el propósito se define en torno a las necesidades del mercado que vamos a satisfacer.

La Misión: Se formula tomando la declaración del propósito, en ocasiones incluye los principios o valores esenciales y la visión. Esta se puede formular por medio de una frase corta o por una declaración más extensa, uno, dos o tres párrafos; con palabras bien estructuradas con un mensaje poderoso y de gran impacto. Por lo general las misiones contienen mensajes indistintamente para los clientes, accionistas, empleados y proveedores. Las misiones deben establecerse a largo plazo 10, 20, 30 años, dependiendo de las características y magnitud del desafío propuesto. Deben incluir acciones concretas que provoquen cambios en la conducta del personal de la organización, lo que es difícil y requiere de un gran esfuerzo.

En resumen, la visión pretende impregnar entusiasmo y unir al personal en torno a un gran desafío. Por su parte los principios centrales definen el carácter duradero de una organización, una identidad consistente que trasciende al ciclo de vida de sus productos, a los grandes cambios tecnológicos, a los enfoques gerenciales en boga y a sus propios directivos, algunas empresas la orientan al empleo permanente (Japón), al respeto por las personas, a la calidad y confiabilidad y a compromisos con la comunidad.

Debe resaltarse que los principios no son estrategias y no pueden cambiar en momentos difíciles, es decir, al definirlos, debemos estar seguros que son valores que estamos dispuestos a sostener y que podrían en determinado momento enfrentarnos a situaciones temporalmente difíciles; por lo anterior los principios se formulan mirando hacia lo interno de la organización, no hacia el mercado o hacia el cliente; la planificación estratégica gira en torno a lo externo: mercado, cliente, competencia, oportunidades y amenazas.

Al realizar la planificación estratégica se hace necesario como requisito previo conocer el entorno global en que se compite, (para sus efectos se ilustra con la Figura 2.2), donde se indican todos los factores que generalmente afectan a una empresa. Los más cercanos y cuyo impacto tiende a ser más directo son: los proveedores, los clientes, la competencia, los productos sustitutos y las nuevas empresas que potencialmente pueden ingresar al sector; juntas definen las características estructurales de un sector.

De acuerdo con lo enunciado por Michael Porter, para ingresar a un sector determinado debe analizarse dos factores: las barreras de ingreso (y salida) y la posible reacción de las empresas que compiten dentro de dicho sector.

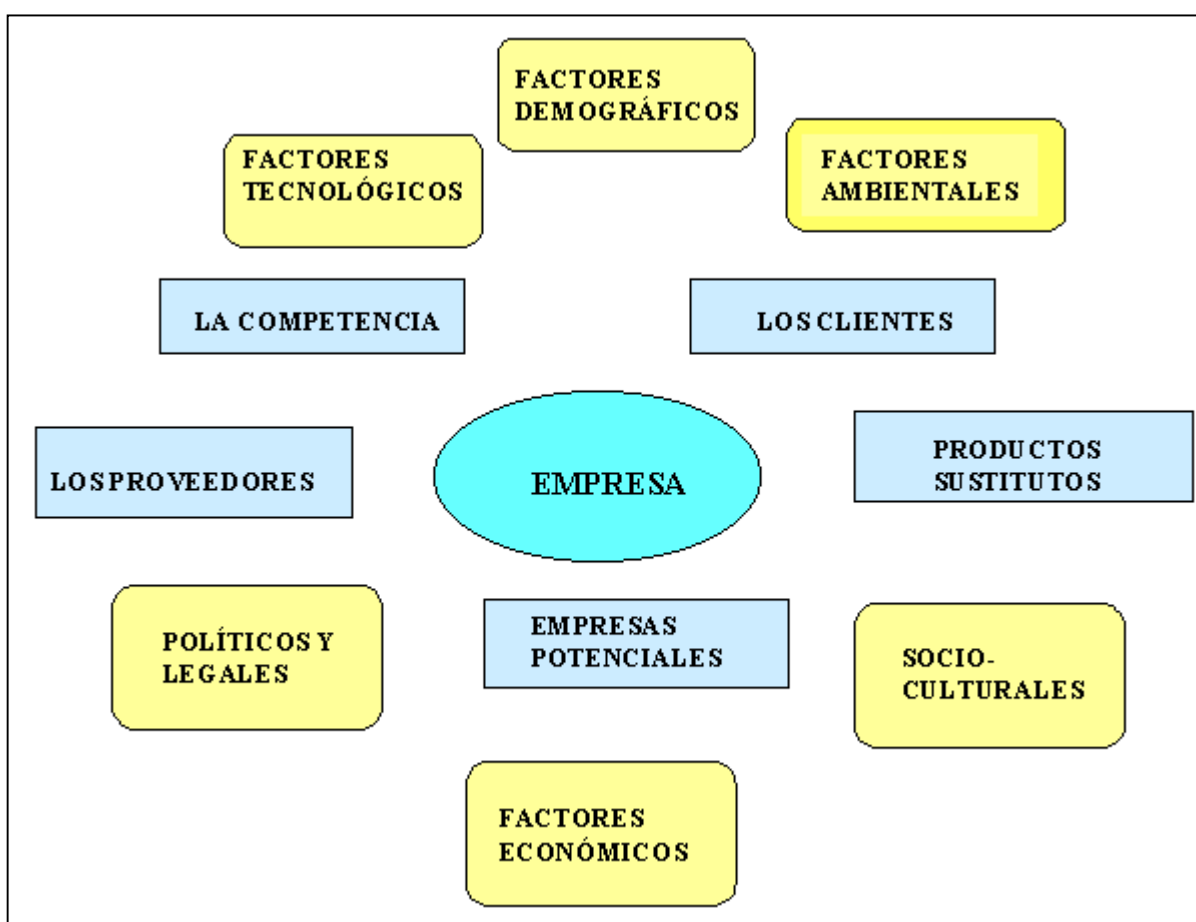
La formulación de las estrategias es sin duda el aspecto más crítico de la planificación estratégica, es donde más se falla, es también por su naturaleza uno de los temas más controvertidos de la administración. Por ejemplo, George Sawyer la define como el mapa de carretera hacia los objetivos, se trata en este caso, de una serie de elementos interrelacionados con efectividad para dirigir a la empresa hacia donde se desea llegar.

Porter por su lado, la define como el posicionamiento en el mercado que mejor se ajuste a las destrezas de la compañía, es decir, la estrategia es la creación de una posición distintiva y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades.

Los tipos de estrategias más comunes son:

- 1) De diversificación y concentración.
- 2) Genéricas, con las siguientes opciones; liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque o segmento de mercado ( geográfico, demográfico, psicográfico, por conducta).
- 3) Específicas.

Figura 2.2 Factores del Entorno de una Empresa<sup>13</sup>.



<sup>13</sup> Jofré, V., Arturo. Enfoques Gerenciales Modernos. 1999

Una vez establecida la planificación estratégica debe elaborarse controles estratégicos, entre ellos tenemos: disponer de información al día, formular indicadores cuantitativos y cualitativos para tener un panorama sintetizado de la situación en sus áreas críticas, concentrar el control en los objetivos estratégicos y en el desarrollo de la estrategia, trabajar con sistemas de pocos controles altamente efectivos, realizar evaluaciones periódicas a los indicadores y actuar de inmediato.

Los planes operativos son objetivos a corto plazo con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos estratégicos, por lo general con una duración menor a un año. Su aplicación es de mucha ventaja pues permite controlar con suficiente antelación el avance hacia los objetivos. Puede recurrirse a las políticas operativas que son guías que facilitan a los diversos niveles jerárquicos, la toma de decisiones; son flexibles y establecen un marco para la acción, es más, toda empresa debe tener un manual de políticas formuladas por un comité ad-hoc de alto nivel, nunca ser formuladas por los departamentos respectivos.

### **2.3.1 El Análisis FODA<sup>14</sup>**

El FODA es una herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que se posee sobre el negocio, útil para examinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc).

---

<sup>14</sup> Deguate.com S.A. Sección Empresarial. E-mail: [gestion@deguate.com](mailto:gestion@deguate.com)

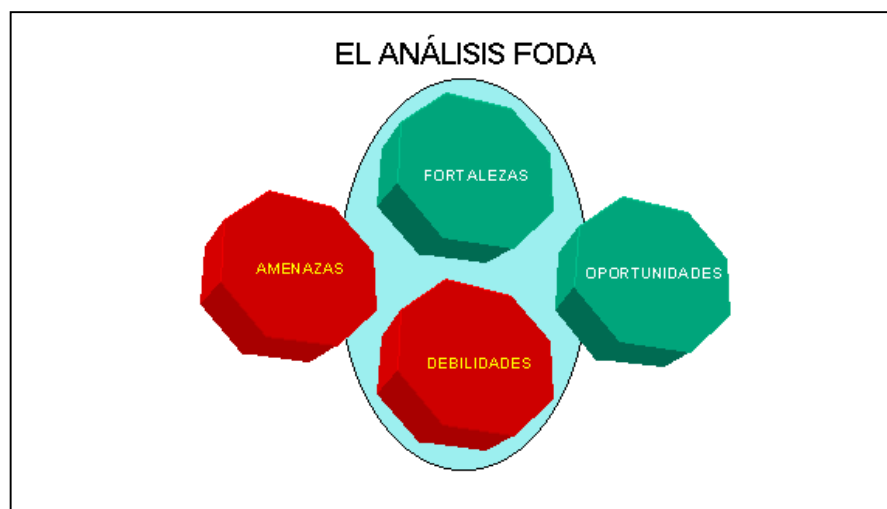
Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe orientarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas, al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: interna y externa:

- la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
- la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Figura 2.3. El Análisis FODA



## **Fortalezas y Debilidades**

Considera áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos**
  - Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos intangibles
- **Análisis de Actividades**
  - Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- **Análisis de Riesgos**
  - Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa
- **Análisis de Portafolio**
  - La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización

Deben formularse preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde se cree que se supera a los principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde se cree que los competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, debe tenerse en cuenta que éstas se pueden clasificarse así:

### **1. Fortalezas Organizacionales Comunes**

Es cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras está en capacidad de implementar la misma estrategia.



## 2. Fortalezas Distintivas

Es cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria.

Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

## 3. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsista después que cesen todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia. Al evaluar las debilidades de la organización, debe tenerse en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras sí lo están haciendo.

## Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. Debe considerarse:

- **Análisis del Entorno**

Estructura de la industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

- **Grupos de interés**

Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

- **El entorno visto en forma más amplia**

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Debe preguntarse:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

Si bien la Planificación Estratégica fue diseñada para potenciar empresas lucrativas, con miras a obtener las más altas rentabilidades, es conveniente indicar que a pesar de que Cáritas Nacional de Costa Rica es una institución de índole social, y que como tal no se encuentra en competencia con otras instituciones, su afán es poder conseguir sus objetivos, siguiendo su misión, y logrando resultados satisfactorios con sus proyectos. En esta medida, es necesario llevar a cabo una adecuada planificación estratégica, tipo empresarial, para obtener, con escasos recursos, el mayor beneficio social posible.

Para intentar cumplir con este objetivo y en aras de focalizar la atención en los grupos más afectados por ser económicamente más débiles, en el año 1998 se trabajó en una planificación estratégica operativa a nivel nacional, para el período 1999-2003.

Se realizó un diagnóstico de las necesidades prioritarias de las comunidades, del cual se derivaron las dos mayores prioridades (las que obtuvieron mayor peso) en cada una de las Diócesis, para abocarse a trabajar eficientemente en ellas. Esta planificación se implementó con éxito en el año 1999, pero posteriormente no se le ha dado el suficiente seguimiento.

# **CAPÍTULO 3**

# **DIAGNÓSTICO**

### 3. DIAGNÓSTICO

#### 3.1 Panorama socio-económico de Centroamérica

Según el Informe del Estado de la Nación para Centroamérica en 1999<sup>15</sup>, por primera vez en treinta años, la región experimentó, en general, una década positiva. En efecto, Centroamérica se encontraba en 1999 en una mejor situación económica, social y política que en 1990, aunque no necesariamente para todos los países, ni en todos los aspectos. Entre las deficiencias en el desarrollo humano, se observan:

- Brechas en logros del desarrollo humano entre países
- Brechas territoriales internas en todos los países
- Múltiples y amplias brechas entre grupos sociales: entre ricos y pobres, entre hombres y mujeres, entre indígenas, afrocaribeños y no indígenas
- Brechas en el desempeño económico, políticas y marcos jurídicos entre los países, que afectan los climas de negocios en la región.
- Una fragilidad y vulnerabilidad social y ambiental de las sociedades locales.

La situación actual es de seria amenaza, debido a la escasez de recursos económicos. En la tabla 3.1 se muestra la distribución de la población según territorio, así como si es urbana o rural, e índice de masculinidad (hombres por 100 mujeres). La población regional crece rápidamente; a inicios de los 50's, la región tenía un poco más de 11 millones de habitantes; en 1999 se ha triplicado, alcanzando los 35 millones, de los cuales la mitad son mujeres; de cada diez habitantes, cuatro son niños o jóvenes menores de 14 años. Poco más de la mitad de la población habita en zonas rurales. La tasa de crecimiento anual actualmente es de 26.2 por mil habitantes.

---

<sup>15</sup> Estado de la Región, **El Desarrollo Humano Sostenible, Informe #1 1999**, Ed. Editoroma S.A., San José Costa Rica, 1999.

En el área de salud, según cuadro 3.2, la esperanza de vida para Centroamérica es de 68.9 años para 1995-2000, la tasa de mortalidad infantil es de 37.1 por mil nacidos vivos, la cobertura de vacunación supera el 80% en menores de 1 año, excepto Guatemala.

<b>Tabla 3.1. Centroamérica: población estimada para 1998 según zona de residencia, índice de masculinidad, extensión territorial y densidad de población, por países</b>								
	Población total (en miles)	Población urbana	Población rural	% de población		Índice de masculinidad	Extensión (km <sup>2</sup> )	Densidad (hab./km <sup>2</sup> )
				Urbana	Rural			
Total	34,628.0	16,701.0	17,927.0	48.2	51.8	100.6	532,857	65.0
Belice	233.0	113.7	119.3	48.8	51.2		23,963	9.7
Costa Rica	3,840.0	1,900.0	1,940.0	49.5	50.5	102.3	50,9	75.4
El Salvador	6,031.0	3,229.4	2,801.6	53.5	46.5	96.3	20,935	288.1
Guatemala	10,802.0	4,217.7	6,584.3	39.0	61.0	101.8	108,889	99.2
Honduras	6,148.0	2,846.4	3,301.6	46.3	53.7	101.6	112,088	54.8
Nicaragua	4,807.0	2,825.8	1,981.2	58.8	41.2	99.7	139	34.6
Panamá	2,767.0	1,568.0	1,199.0	56.7	43.3	102.0	77,082	35.9

Fuente: CELADE, 1998

<b>Tabla 3.2. Centroamérica: principales indicadores demográficos estimados según países 1995-2000</b>								
Indicador	Total	Belice	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	Panamá
<b>Fecundidad</b>								
Tasa bruta de natalidad (%)	32.3	30.9	23.3	27.7	36.6	33.5	36.1	22.5
Tasa global de fecundidad	4.1	3.6	2.8	3.2	4.9	4.3	4.4	2.6
Tasa bruta de reproducción	2.0		1.4	1.5	2.4	2.1	1.9	1.3
<b>Mortalidad</b>								
Tasa bruta de mortalidad (%)	6.2	4.3	3.9	6.1	7.4	5.4	5.8	5.1
Tasa mortalidad infantil (%)	38.2	27.1	12.1	32.0	46.0	35.0	43.4	21.4
<b>Esperanza de vida al nacer</b>								
Ambos sexos (años)	68.5	74.8	76.5	69.4	64.2	69.8	68.2	74.0
Hombres (años)	65.9	73.5	74.5	66.5	61.4	67.5	65.8	71.8
Mujeres (años)	71.1	76.2	79.2	72.5	67.2	72.3	70.6	76.4
<b>Crecimiento Poblacional</b>								
Tasa crecimiento natural (%)	26.2		19.4	21.6	29.2	28.1	30.3	17.4
Tasa de migración (%)	-2.5		5.3	-1.3	-2.8	-0.7	-3.0	-1.0
Tasa de crecimiento total (%)	24.7	28.0	24.8	20.4	26.4	27.4	27.3	16.4

Fuente: CELADE, 1998 y para Belice, OPS, 1998

Costa Rica, con respecto a la región, tiene bajo índice de natalidad, de fecundidad y de reproducción, sólo superado por Panamá. Tiene las menores tasas de mortalidad y las mejores esperanzas de vida. Aunque se posee la segunda tasa más baja de crecimiento poblacional, tiene el mayor índice de migración de la región de 5.3%, cifra muy elevada con respecto al promedio centroamericano, que es de -2.5%, lo que implica una distorsión significativa en su economía.

Por su parte, otros indicadores sociales se han estancado: el PIB en los setenta se redujo (en promedio 1.7%), en los ochentas fue negativo (-2.0%), una modesta recuperación en los noventas, con un crecimiento promedio de 1.7% anual. Finalmente, persiste en la región una extendida pobreza, 3 de cada 5 centroamericanos viven en condición de pobreza, y 2 de cada 5 viven en indigencia o pobreza extrema.

Para la medición del índice de desarrollo humano (IDH) se consideran entre otros: factores de salud, como acceso a servicios (cobertura de parto y atención prenatal, talla y peso de niños), disponibilidad de agua potable y servicios de saneamiento, las desigualdades que experimentan los pueblos indígenas, y la morbi-mortalidad asociada a condiciones de pobreza y violencia. En educación: porcentaje de niños matriculados, porcentaje de analfabetismo, escolaridad, repitencia, deserción. En factores económicos el desempleo y subempleo, salario promedio, entre otros.

**Tabla 3.3 Centroamérica: Logros en Desarrollo Humano, según IDH 1998.**

País	Población Regional (%)	Posición Mundial	Valor del IDH
Costa Rica	11,1	34	88.9
Panamá	8,0	45	86.8
Belice	0,7	63	80.7
Guatemala	31,2	111	61.5
El Salvador	17,8	114	60.4
Honduras	17,4	119	57.3
Nicaragua	13,9	126	54.7
Región	100	107	64.8

Fuente: PNUD. Informe Desarrollo Humano 2001

En la tabla 3.3 se observa que Costa Rica ocupa el lugar 34 mundial con respecto al Índice de Desarrollo Humano (IDH), mientras que países como Nicaragua el 126 y Honduras el 119. Esto varió durante el 1999, en el cual Costa Rica ocupó el lugar 41, con tendencia al deterioro. En el 2000, se ubica en el puesto 48.

La pobreza se extiende y es más crónica en el sector rural, ya que el 71% de los residentes rurales son pobres con respecto al 56% de los urbanos; y la pobreza extrema se distribuye en 75% - 25%. Los países con una situación más grave son Guatemala y Honduras, seguidos de Nicaragua y El Salvador. En resumen, el 60% de la población centroamericana es pobre, *a excepción de Costa Rica*, según el Informe del Estado de la Región.



**Tabla 3.4 Centroamérica: incidencia de la Pobreza según método de líneas de pobreza durante los años noventas, por países, en porcentajes.**

País	Año	Pobreza Total		
		Total País	Zona Urbana	Zona Rural
Belice	1996	33		
Costa Rica	1994	21	18	23
El Salvador	1996	52	43	65
Guatemala	1989	75	90	86
Honduras	1994	73	70	76
Nicaragua	1993	68	53	89
Panamá	1994	30	25	41
Total		60	56	71

Fuente: PNUD. Informe de Desarrollo Humano 2001

### 3.2 Panorama actual de Costa Rica

Si bien es cierto Costa Rica tiene niveles socioeconómicos mejores que el resto de los países centroamericanos, el 20.6% de los hogares son pobres para el año 1999 según el [INEC](#)<sup>16</sup>, y el 23.7 % de la población vive bajo la línea de pobreza, divididos así: 16.2% no satisface sus necesidades básicas y el 7.5% se encuentra en extrema pobreza. Estos datos se mantienen constantes desde 1994, y se deterioraron en 1999. El desempleo abierto en 1998 fue de 5.6% y aumentó a 6.1% en el 2000.

---

<sup>16</sup> Instituto Nacional Estadística y Censos (INEC). **Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples**. San José Costa Rica. 2000.

## Evolución del PIB

El crecimiento del PIB en la década de los noventa es bastante irregular, con un fuerte decrecimiento de 1993 a 1995 que llegó a ser negativo; a partir de entonces, muestra una recuperación hasta 1999, básicamente por el aporte de INTEL. Sin embargo, este incremento ayudó poco al ingreso de los hogares, lo que evidencia una desarticulación entre los sectores activos de la economía con el sector social.

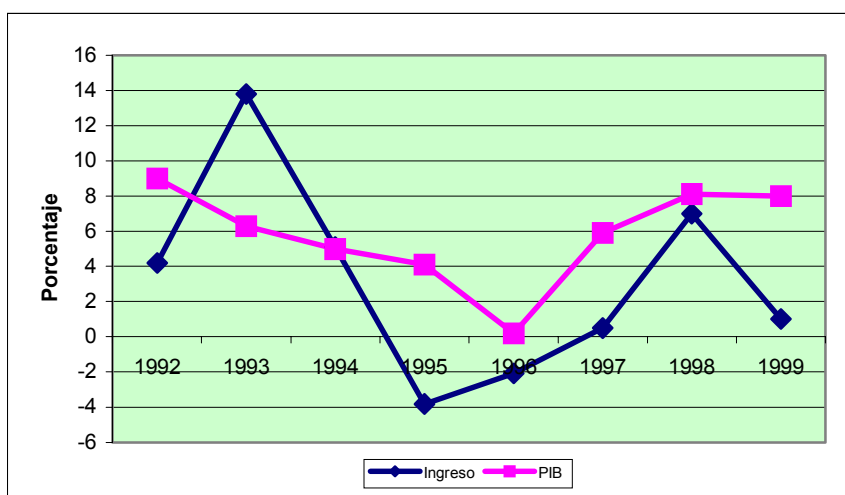


Figura 3.1 Costa Rica: Crecimiento del PIB real e Ingreso Promedio Real 1992-1999

Llama la atención en la contribución de los diferentes sectores al [PIB](#), que Costa Rica, a pesar de su tradición agropecuaria, su peso específico está en disminución en los últimos años, por ejemplo en 1999 solamente aportó el 11.91%<sup>17</sup>. El sector que más contribuyó fue la industria manufacturera, básicamente por el aporte de INTEL en 1998 y 1999. Lo que evidencia que el ingreso nacional se está concentrando en el área urbana y estimula la migración hacia esa zona.

<sup>17</sup> Estado de la Nación Séptimo Informe 2000.

**Tabla 3.5 Distribución del Producto Interno Bruto, según sector productivo, Costa Rica 1991-2000**

<b>Años</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Crecimiento del PIB		9,15%	7,41%	4,73%	3,92%	0,89%	5,58%	8,43%	8,37%	1,66%
<b>Según sector</b>										
Agricultura, silvicultura y pesca	13,44	12,84	12,51	12,36	12,72	12,92	12,43	12,4	11,91	11,76
Extracción de minas y canteras	0,13	0,14	0,12	0,12	0,11	0,1	0,11	0,11	0,1	0,1
Industria manufacturera	22,84	23,36	23,38	23,21	23,18	23,25	23,72	24,37	27,79	26,52
Construcción	4,1	4,27	4,49	4,6	4,75	3,89	3,91	4,23	3,83	3,78
Electricidad y agua	3,03	2,99	2,9	2,99	2,95	3,02	3,02	3,03	2,96	3,09
Comercio, restaurantes y hoteles	19,48	20,46	21,02	21,13	20,97	20,8	20,92	20,93	19,92	20,05
Transporte, almacenaje y comunicaciones	8,12	8,34	8,78	9,05	9,31	9,73	10,14	10,15	9,88	10,41
Servicios financieros y seguros	4,06	3,86	3,79	3,88	3,8	3,88	3,96	3,89	3,88	4,14
Actividades inmobiliarias	6,77	6,43	6,21	6,15	6,05	6,15	6,01	5,7	5,43	5,5
Otros servicios prestados a empresas	2,69	2,61	2,58	2,64	2,6	2,65	2,62	2,56	2,6	2,97
Servicios de Administración Pública	3,92	3,69	3,51	3,47	3,34	3,19	3,06	2,83	2,61	2,62
Servicios comunales, sociales y personales	13,28	12,83	12,71	12,56	12,36	12,7	12,39	12,08	11,47	11,63
Menos: servicios de intermediación financiera medidos indirectamente	-1,86	-1,82	-2	-2,15	-2,16	-2,27	-2,29	-2,3	-2,37	-2,57

Fuente: Informe Estado de la Nación 2000.

Excel

## Pobreza en Costa Rica

El [PNUD](#) define la pobreza como la falta de potenciación de la capacidad de la gente, así como su falta de ingreso y de acceso a servicios básicos, y expresa que “Costa Rica tiene un nivel de desarrollo medio con un alto índice de Desarrollo Humano Sostenible (DHS) y una larga trayectoria de mantener el bienestar social como base de su estabilidad política y del desarrollo nacional. No obstante, debido a factores tanto internos como externos, a partir de los años 80 se ha dado un retroceso en la política social”.<sup>18</sup>

Como se observa en la tabla 3.6, los hogares pobres constituyen aproximadamente el 20%, con un empeoramiento en el 1999 y 2000, y de esos hogares, cerca de la tercera parte viven en pobreza extrema. Las estadísticas son similares en el caso de las personas. Para el 2000, se reportan 156.418 hogares pobres (712.447 personas), de ellos 47.179 son de extrema pobreza (224.649 personas).

**Tabla 3.6 Distribución de Hogares y Población según nivel de Pobreza  
Costa Rica 1997-2000**

Año	1997	1998	1999	2000
<b>Hogares</b>				
Hogares no pobres	79,29%	80,29%	79,36%	78,88%
Hogares pobres no extremos	15,04%	14,44%	13,94%	14,75%
Hogares pobres extremos	5,66%	5,28%	6,70%	6,37%
<b>Población</b>				
Personas no pobres	76,10%	77,90%	76,27%	76,42%
Personas pobres no extremos	17,27%	16,22%	16,21%	16,15%
Personas pobres extremos	6,63%	5,88%	7,52%	7,53%

Fuente INEC Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples

Excel

<sup>18</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Informe de Desarrollo humano 2001, tomado de [www.pnud.or.cr](http://www.pnud.or.cr)

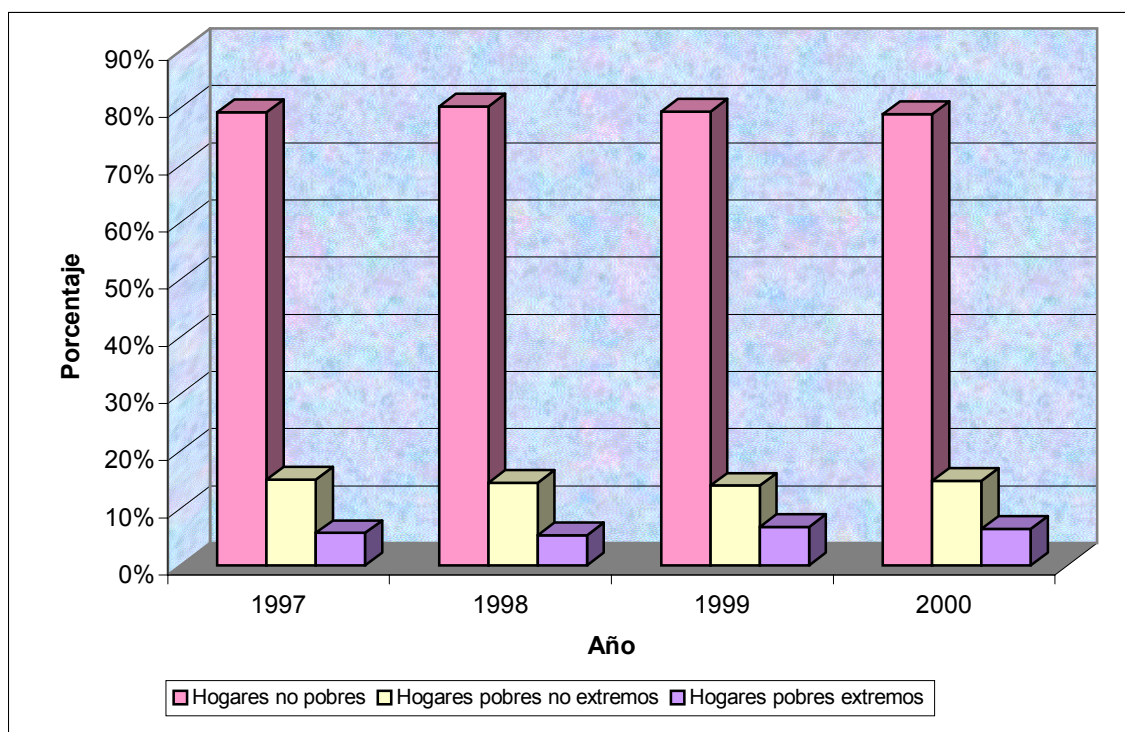


Figura 3.2 Distribución de Hogares según nivel de Pobreza, C.R. 1997-2000

Llama la atención que la proporción de hogares con jefe de familia femenino aumenta con relación al nivel de pobreza. De los hogares costarricenses el 22.2% tiene como jefe una mujer, mientras que en los pobres llega a ser un 30%, y en extrema pobreza un 35.4%.

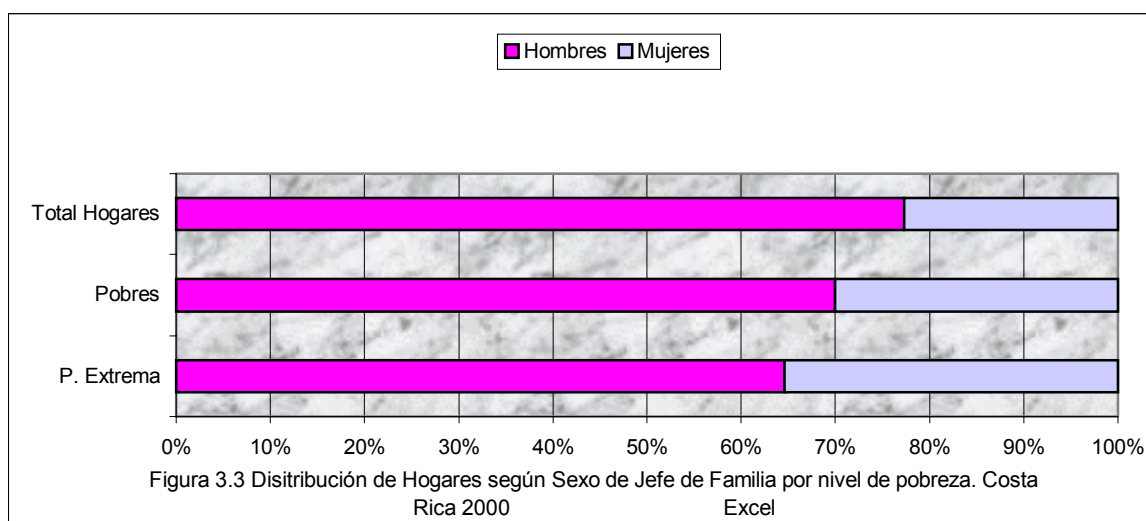


Figura 3.3 Distribución de Hogares según sexo de jefe de familia por nivel de pobreza.

Para el año 2000, según el [PNUD](#), del total de hogares pobres, el 61% son de la zona rural, y de esos, el 69% está en pobreza extrema. Las dos regiones de mayor pobreza en Costa Rica son la Chorotega y la Brunca, con un 34% de la población en pobreza, contra el 20,6% para el total del país, lo que evidencia grandes diferencias entre distintas zonas del país. En la figura 3.4 se observa que el 55% de los pobres que no cubren las necesidades básicas, son de zona rural, mientras que la pobreza extrema representa el 70% en esa misma zona.

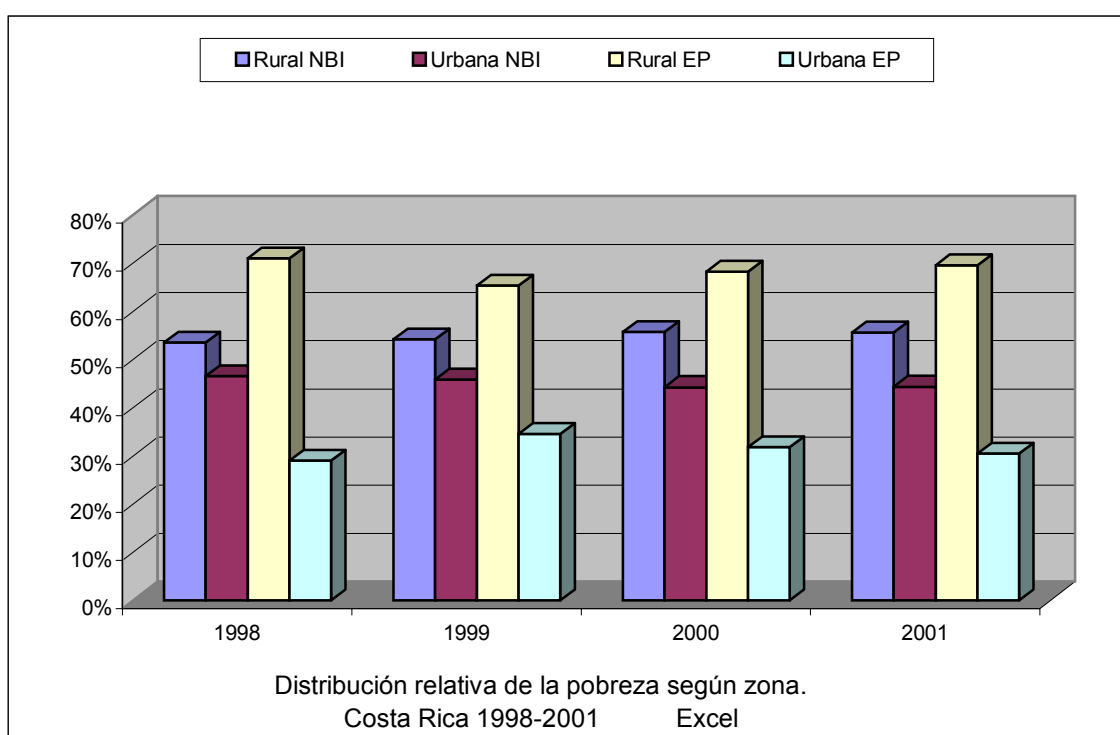


Figura 3.4 Distribución relativa de la pobreza según zona. C.R. 1998-2001

Estadísticamente, otros factores relacionados con la pobreza, además de la zona rural y jefe de familia femenino, son la migración e inmigración de habitantes al área metropolitana, creando anillos de miseria en la periferia de las ciudades.

A pesar de que en la década de los ochentas, hubo un aumento en la participación del sector productivo motivado por el estímulo gubernamental al desarrollo industrial, y la diversificación de la producción agrícola a gran escala como el azúcar y la carne, esto no generó suficiente desarrollo, tanto por causas externas como la dependencia, e internas como la mala distribución de la tierra y la baja productividad del sector agropecuario; los beneficios económicos se concentran en estratos altos, lo que promueve la expulsión del campesino de su tierra, por el latifundista, para el desarrollo de actividades agropecuarias de gran extensión, con escasa utilización de mano de obra. Esto generó el desplazamiento de hasta un 51% de la mano de obra, que de repente se vio sin tierra, sin empleo, sin vivienda ni educación, dando como resultado los “barrios marginales” en los alrededores de las cabeceras de provincia, con la esperanza de emplearse en el sector de servicios no especializado.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> INEC, Boletín 2001.

La migración entre provincias en Costa Rica alcanzó al 20% de la población en el 2000 (Tabla 3.7), siendo Heredia quien recibió más inmigrantes, seguido de San José, y emigraron de Guanacaste un 28.23% y de Puntarenas un 12.75%.

<b>Tabla 3.7 Migración entre Provincias, Costa Rica 2000</b>						
Residencia Actual	Población	No migrante	Inmigrante	Emigrante	Saldo neto	Saldo %
San José	1.192.497	1.003.791	214.278	188.706	25.572	2,14
Alajuela	656.813	540.938	112.939	115.875	(2.936)	(0,45)
Cartago	426.434	355.476	63.356	70.958	(7.602)	(1,78)
Heredia	254.029	214.201	112.046	39.828	72.218	28,43
Guanacaste	343.399	217.118	29.350	126.281	(96.931)	(28,23)
Puntarenas	390.812	266.780	74.198	124.032	(49.834)	(12,75)
Limón	249.734	206.483	102.764	43.251	59.513	23,83
<b>Totales</b>	<b>3.513.718</b>	<b>2.804.787</b>	<b>708.931</b>	<b>708.931</b>	<b>-</b>	<b>20.18%</b>

Fuente INEC. Boletín 2001 Excel

### **Inmigración en Costa Rica**

Según la Fundación Oscar Arias para la Paz y el Progreso Humano, "Nicaragua es actualmente uno de los mayores expulsores de población hacia otros países de Centroamérica, debido a factores que afectan su desarrollo económico y social, en los cuales están, por un lado, la crisis económica mundial y factores coyunturales como el conflicto bélico de los años 80's.



En los 90's si bien ha cesado el conflicto militar, las medidas de ajuste han afectado las condiciones de empleo y pobreza generando grandes flujos de inmigrantes que se desplazan principalmente hacia Costa Rica<sup>20</sup>. Aunado a las condiciones socio-económicas de ese país, nuestro déficit de mano de obra en agricultura, servicios domésticos y construcción, además de diferencias salariales significativas (4.6 veces en agricultura, 3.8 en construcción y 3.4 en servicios domésticos) estimuló dicha inmigración.

Los volúmenes de inmigración han sido tan altos que incluso se han formado asentamiento humanos en precarias condiciones, por ejemplo, la Ciudadela La Carpio, en donde el 61.5% de los hogares tiene jefe de familia nicaragüense, un 26.2% costarricense y el 8.7% mixtos. Actualmente se cree que los inmigrantes ocupan más de un 7% de la población nacional<sup>21</sup>.

La inmigración ha beneficiado a Costa Rica en el aspecto de que ha cubierto ciertas deficiencias en el mercado laboral, pero también ha tenido consecuencias negativas como la salida de capitales a través de remesas hacia las familias nicaragüenses (según el [BCCR](#), \$ 40.2 millones en el 2000), afectando la balanza de pagos, y generando además gastos en salud, educación y seguridad como habitantes de este país, sin la debida contribución al sistema social, en detrimento de estos servicios a los ciudadanos nacionales, además de transferirles su costo.

---

<sup>20</sup> Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano "Migración nicaragüense a Costa Rica" Julio 2000.

<sup>21</sup> Ibidem.

<b>Tabla 3.8 Población de Costa Rica nacida en el extranjero según país de origen, 1950-2000</b>					
País	1950	1963	1973	1984	2000
Población C.R.	800.875	1.336.274	1.871.780	2.416.800	3.810.179
Nacidos en el extranjero					
Nicaragua	18.904	18.722	11.871	45.918	226.374
Panamá	2.064	3.255	1.598	4.794	10.270
Estados Unidos	956	2.001	2.151	5.369	9.511
El Salvador	574	769	766	8.748	8.714
Colombia	610	676	517	1.678	5.898
Otros	10.143	10.182	5.361	22.447	35.694
Total	33.251	35.605	22.264	88.954	296.461

Fuente INEC, Boletín 2001

Excel

Por otra parte, el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) dedica un 5.15% de su presupuesto para programas sociales en la atención a extranjeros residentes en el país. Esto incluye una población de 44.737 extranjeros. El 94% es de origen nicaragüense (el 4.85% del presupuesto). Además, esta inmigración trae consigo problemas de salud, ya que no cuentan con el esquema básico de vacunación; reaparición de enfermedades ya erradicadas como dengue y tuberculosis; problemas de alfabetización, y de seguridad debido a la falta de documentación.

Además, en vivienda, de acuerdo con el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos<sup>22</sup>, se estimó un déficit de vivienda para el poblador inmigrante durante el 2001 de 124.400 unidades, con un costo total de 1.296 millones de dólares, con una migración calculada de 530 000 personas, como se observa en la tabla 3.9.

<sup>22</sup> Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. 2002. Tomado de Internet por [www.mideplan.go.cr](http://www.mideplan.go.cr)

**Tabla 3.9 Déficit habitacional del inmigrante. Costa Rica 1999-2001**

Inmigración calculada: 530.000 (1). Población inmigrante de estratos I y II 450.500 (2)

<b>Año(3)</b>	<b>Necesidades de Vivienda</b>	<b>Costos (US\$) (millones)</b>
1999	104.000	1.083
2000	115.000	1.201
2001	124.400	1.296

(1) Las recientes inmigraciones representan cerca del 15% de la población total del país.

(2) El 15% de la población inmigrante tiene capacidad de satisfacer sus necesidades habitacionales. Estrato I: ingreso familiar menor o igual al salario mínimo; Estrato II: familias con ingreso menor a dos salarios mínimos.

(3) Se estima un incremento del 10% en el año 2.000 y un 8% en el 2.001

De acuerdo a estimaciones, se dice que la matrícula escolar de niños nicaragüenses, en 1999 ascendía a 124 000, pero se considera un dato subestimado debido al subregistro<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Brenes, Gilberto. Tesis de Maestría, Escuela de Estadística, UCR, Agosto 1999

### Otras Variables importantes de considerar

Se carece de estimaciones nacionales para valorar la magnitud del fenómeno **Drogadicción y Alcoholismo**; dentro de los pocos datos que se disponen, se indica que la edad para el primer contacto, está contemplado entre 11-14 años<sup>24</sup>. En la población infantil se estima que el consumo de marihuana es del 1.6%, 0.8% de cocaína, y 1% en crack<sup>25</sup>. En cuanto a los jóvenes entre los 13 y 17 años, según estudio de la [CCSS](#), el 62.6% ha consumido alcohol y el 11.1% lo consume al menos una vez a la semana; de ellos el 8.9% consumen drogas ilícitas<sup>26</sup>.

La **violencia contra las mujeres** registra un aumento acelerado; para 1997 se reportaron 15.000 mujeres agredidas y en el 2000 un promedio de 70 denuncias por día<sup>27</sup>.

En cuanto a la **prostitución infantil** no hay datos confiables que demuestren la realidad. Se dice extraoficialmente que 2000 niños son obligados a prostituirse en San José; sin embargo, Carlos Roverssi, ex-presidente del [PANI](#), al referirse a cifras, dijo “que podrían ser escandalosamente mayores”, y que se están extendiendo en playas y puertos del país (Limón y Puntarenas)<sup>28</sup>.

---

<sup>24</sup> MIDEPLAN, tomado de [www.mideplan.go.cr/pnd/plan1998-200/economico/drogadiccion/](http://www.mideplan.go.cr/pnd/plan1998-200/economico/drogadiccion/)

<sup>25</sup> Obando, P. **Percepción, consumo y factores asociados con el fenómeno de droga en población escolar de Heredia**. IAFA, Costa Rica, 2000.

<sup>26</sup> Tomado de [www.terra.com/mujer/articulo/html/hof10470.htm](http://www.terra.com/mujer/articulo/html/hof10470.htm), Marzo 2000.

<sup>27</sup> Hernández Fajardo, Alex. Tomado de [www.jp.or.cr/pulso/1998/agoaexel.html](http://www.jp.or.cr/pulso/1998/agoaexel.html),

<sup>28</sup> Tomado de [www.laprensahm.com/caarc/9608/c22002.html](http://www.laprensahm.com/caarc/9608/c22002.html), 1996

### 3.3 Entorno Global de Cáritas Nacional de Costa Rica

La pobreza es un fenómeno multicausal, que afecta aproximadamente al 20% de la población de nuestro país. Igualmente la atención a la misma es de índole multi-institucional. Por otro lado, el bienestar social ha sido prioridad en nuestros gobernantes e instituciones de beneficencia, lo que se refleja en los altos índices de desarrollo humano (IDH) que ubican a Costa Rica a la par de países desarrollados. Son numerosas las instancias gubernamentales y no gubernamentales que se han abocado a atacar permanentemente este problema, haciendo esfuerzos ingentes y logrando escasos resultados.

La política del gobierno para enfrentar la lucha contra la pobreza, es orientar recursos para el Fondo de Desarrollo Social, para lo que recurre, como fuente de información, al SIPO (Sistema de Información de Población Objetivo), y atiende a la población a través de la red de instituciones y la venta de servicios por parte de instituciones gubernamentales y privadas sin fines de lucro. Las instituciones deberán trabajar en conjunto y bajos los lineamientos de [MIDEPLAN](#), con especial énfasis en los factores estructurales y en la promoción y capacitación. Para ello dedica un 2% del [PIB](#) a través del Presupuesto Ordinario de la República y el 5% de los sueldos y salarios pagados por los patronos públicos y privados, sin subejecuciones; todos los programas deberán contar con indicadores que permitan evaluar el impacto.

Algunas de las instituciones que realizan esta actividad son:

El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS): Atención a la madre soltera jefa de hogar, con subsidio para alimentación, recursos para reparación de vivienda, apoyo económico para atención a la salud en general, acceso al Seguro Social bajo el régimen no contributivo, asistencia en caso de desastre natural, capacitación laboral, capacitación al minusválido, etc.

El Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MVAH): Adjudica bonos de vivienda para familias pobres. Realiza proyectos de vivienda de interés social. Erradica tugurios, etc.

Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU): Trabaja en coordinación con el [MVAH](#). Otorga préstamos blandos sin distingo alguno, mediante planes de ahorro y préstamo.

Instituto de Alcoholismo y Fármaco-dependencia (IAFA): Se dedica a la atención, prevención y rehabilitación del alcohólico y drogadicto (niños, adolescentes y adultos de ambos sexos).

Patronato Nacional de la Infancia (PANI): Vela por el bienestar, los derechos y la seguridad de niños y adolescentes en abandono o riesgo social.

Instituto Nacional de la Mujer (INAMU): Brinda atención y asesoría a la mujer agredida. Otorga recursos para ejecutar proyectos productivos.

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA): Ofrece capacitación laboral a la población joven y adulta, ambos sexos, en forma gratuita, en las diversas áreas productivas, mediante cursos en sus centros regionales o comunales.

Algunas otras instituciones del Estado colaboran con las anteriores, como El Consejo Nacional de la Producción (CNP), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) que financian proyectos productivos en el área agropecuaria, dirigidos al pequeño agricultor que no dispone de recursos propios.

La tabla 3.10 muestra un resumen del Plan de Actividades propuesto por el MIDEPLAN para las instituciones del gobierno.

Tabla 3.10 Acciones de Atención Primaria Lucha contra la Pobreza Costa Rica 1998 - 2002

EJE	ÁREA	SERVICIO O PROGRAMA	DESCRIPCIÓN
INFANCIA	Educación	Bono Escolar	Facilitar el acceso y la permanencia escolar de niños y niñas provenientes de familias en pobreza y extrema pobreza, mediante un subsidio que sirva de complemento al ingreso familiar.
		Beca Escolar	Fondo Nacional de Becas (FONABE).
	Alimentación	Comedores Escolares	Ofrecer un servicio alimentario complementario que reduzca los riesgos nutricionales y que promuevan una cultura alimentaria adecuada a este grupo de población.
		Hogares Comunitarios	Fortalecimiento del servicio.
	Alternativas de cuidado	Hogares de Medio tiempo	Alternativa para la atención de niños y niñas de 7 a 12 años, hijos de madres que trabajan y/o estudian y que se encuentran en condición de extrema pobreza.
		Niños en riesgo social	Niños (as) de la calle
	Niños (as) en situación de abandono		Atender a los menores cuyos progenitores o familias no se han hecho responsables.
VIVIENDA	Tugurios	Erradicación de tugurios	Permite dar atención prioritaria a la población de asentamientos en precario.
	Vivienda Social	Bono de Vivienda	
		Ayuda a mujeres jefas de hogar	
		Personas con discapacidad	Prioridad a familias donde tienen un miembro con discapacidades.
		Adulto mayor	Aporte para mejoras en los hogares con el objeto de facilitar la permanencia del adulto mayor en su hogar.
MUJERES	Madre Adolescente	Segunda Oportunidad	Atención y acompañamiento de las madres adolescentes, especialmente en condición de pobreza.
PRODUCCIÓN	Agricultura	Entrega de parcelas	Entrega de parcelas con todos los servicios básicos para disminuir la posibilidad de abandono.
ADULTO MAYOR		Pensión no contributiva (RNC)	Aumento en cobertura.
PERSONAS CON DISCAPACIDAD		Atención a las personas con discapacidad	Capacitación

Tomado de MIDEPLAN "Lucha Contra la Pobreza"  
[www.mideplan.go.cr/pnd/plan19982002/luchapobreza.htm](http://www.mideplan.go.cr/pnd/plan19982002/luchapobreza.htm)

Entre las entidades no gubernamentales, se encuentran las de grupos humanitarios y de Iglesias de diferente denominación, que se dedican a la atención y protección de los más necesitados. En el caso de la Iglesia Católica, sin ignorar la intensa labor que se ha venido realizando en diferentes ámbitos y con muy diversas poblaciones, nos referiremos exclusivamente a Cáritas y su atención a niños, jóvenes, adultos, ancianos, enfermos de [SIDA](#), minusválidos, indigentes, agricultores sin tierra, indígenas, alcohólicos, mujeres en prostitución, madres adolescentes, población en riesgo social en general.

Como puede observarse, a pesar de que son numerosas las instituciones, sus formas de operar, los recursos económicos que se destinan a tal fin, la pobreza va en aumento cada día, lo que demuestra que las estrategias hasta ahora utilizadas no han sido lo suficientemente eficientes para frenar este fenómeno, y menos para erradicarlo.

Por el contrario, no pocas veces este esfuerzo ha servido para promover formas viciosas de actuar de personas sin escrúpulos, o ha fomentado una actitud de *mínimo esfuerzo*, donde la gente espera que alguien le resuelva su problema, sea éste de la índole que sea, sin poner un interés real en asumirlo por sí mismo. Es decir, se ha creado una idiosincrasia muy peculiar en los grupos marginados, donde el estado paternalista está presto a proveer lo que el ciudadano necesite. Esto ha contribuido enormemente a la corrupción tanto de funcionarios públicos como del público en general.

Además, muchas veces la solución no está en proporcionar abrigo, alimentación o medicamentos, sino en la urgencia de *instruir* al desposeído en el buen uso de los recursos, y la importancia de la dignidad humana, para que se sienta integrado como un ser productivo en la economía nacional.



Sin embargo, también es cierto que cada quien actúa al estilo “isla”, sin entrelazar esfuerzos con sus instituciones colegas. En el caso de Cáritas, lo ideal sería aprovechar toda la organización e infraestructura de la Iglesia, su cobertura nacional, sus diferentes instituciones y los recursos con que se cuenta (humanos, tecnológicos, técnicos, económicos, etc.) para maximizar el uso de éstos y obtener logros mayores.

Una adecuada articulación de las instituciones de bienestar social de la Iglesia, la invaluable experiencia de sacerdotes y laicos, y la multiplicidad de ámbitos de acción en que ésta ha incursionado, permitiría brindar una atención integral a la población meta, asegurándose así un mejor pronóstico, sin derroche de recursos.

En cuanto a la búsqueda de fuentes de financiamiento, capacitación y apoyo técnico, así como de recepción, administración y distribución de recursos, deben canalizarse únicamente a través de Cáritas Nacional. Esto permitirá un mejor uso de los recursos y proveerá transparencia y orden a la institución, sobre todo ante los organismos internacionales.

### **Análisis general de la Pobreza<sup>29</sup>**

La pobreza es más que la ausencia de dinero, más que la falta de acceso a prestaciones y servicios como agua, carreteras, medios de comunicación, educación u hospitales. Es resultado de la *"pobreza de espíritu"*, es decir, actitud de desesperanza, ignorancia de los recursos disponibles, dependencia de los demás, falta de seguridad en sí mismo, falta de honradez e inexistencia de organización. Implica la carencia sostenida de una gestión apropiada.

---

<sup>29</sup> Bartle, Phil. Tomado de <http://www.scn.org/ip/cds/cmp/modules/emp-pov.htm>.

La pobreza es un problema social, y reclama una solución social. Se puede reducir organizando y guiando a los pobres para que se ayuden ellos mismos, y se fortalezcan como resultado de su compromiso con la lucha ante los desafíos. En cualquier caso, la eliminación de la pobreza exige una mejora sostenible de la gestión.

Entre los factores que contribuyen a la pobreza como problema social se pueden citar: ignorancia, enfermedad, apatía, corrupción y dependencia. Si es decisión de un grupo en una comunidad reducir la pobreza, tendrán que identificar estos factores y emprender las acciones para eliminarlos.

Estos factores, a su vez contribuyen a la generación de otros elementos secundarios, como la escasez de mercados, infraestructura pobre, carencia de liderazgo, mal gobierno, bajo nivel de empleo, conocimientos insuficientes, ausentismo, escasez de capital y otros. Cada uno de ellos contribuye a la perpetuación de la pobreza y su control es necesario.

### **Ignorancia**

Ignorancia significa falta de información o de conocimientos. Difiere de la estupidez, que es falta de inteligencia, y de la necedad, que es falta de sabiduría. “El conocimiento es poder”. Lamentablemente, algunos, conscientes de ello, intentan guardarse el conocimiento (como estrategia para obtener una ventaja injusta). Por tanto, no es de esperar que el adiestramiento se traspase de forma natural al resto de la comunidad.

Es importante determinar qué información es la que falta. Muchos planificadores y personas con buenas intenciones de ayudar a una comunidad a fortalecerse creen que la solución es la educación. Algunas informaciones no son importantes en una situación concreta. La transferencia de información, al contrario que en la educación general, que tiene sus propios métodos para seleccionar lo que abarca, debe ser enfocada a reforzar la capacidad, no a la cultura general.

**Enfermedad**

Cuando una comunidad tiene una alta tasa de enfermedad, el ausentismo es considerable, la productividad baja y se genera menos riqueza. Aparte de la miseria, malestar y muerte que derivan de la enfermedad, ésta es también un factor importante de pobreza en una comunidad.

Prevenir es mejor que curar. Este es un principio de la *atención sanitaria primaria*. La economía es mucho más próspera si la población se mantiene sana. La salud contribuye a la erradicación de la pobreza, a través del acceso al agua limpia, constante y potable, separación del alcantarillado y el suministro de agua, conocimientos de higiene y prevención de enfermedades, más que en el tratamiento de las enfermedades. Prevalece el conocer los factores que puede llevar a una mejor higiene y a un comportamiento preventivo, para la erradicación definitiva de la enfermedad.

El acceso a los cuidados sanitarios es una cuestión de derechos humanos, reducción del dolor y la miseria, y aumento de la calidad de vida de la gente.

**Apatía**

La apatía se produce cuando la gente pierde interés, o cuando se siente tan impotente que no intenta cambiar las cosas, encauzar lo que va mal, corregir un error o mejorar las condiciones. Se debe promover que la gente quiera y aprenda cómo dirigir su propia vida.

### **Corrupción**

Cuando los recursos destinados a servicios y prestaciones comunitarias se desvían al bolsillo privado de alguien que está en una situación de poder, se pone en juego algo más que la moral. La cantidad sustraída al público, recibida y disfrutada por un particular, es mucho menor que la disminución de la riqueza pública que este hecho genera (la relación es de 4 a 1). Los economistas hablan del «*efecto multiplicador*». Cuando se invierte nueva riqueza, el efecto positivo sobre la economía es mayor que la cantidad invertida.

### **Dependencia**

La dependencia es el resultado de ser el extremo receptor de la caridad. A corto plazo, como tras un desastre, la caridad puede ser esencial para la supervivencia. A largo plazo, esta caridad puede contribuir a la eventual continuación de su miseria.

Existe la actitud, la creencia de que una persona o un grupo es tan pobre, que no puede ayudarse a sí mismo, y que necesita depender de la asistencia exterior. Esta actitud o creencia compartida es el factor de autojustificación que más contribuye a perpetuar esta condición.

La metodología de potenciación comunitaria es una alternativa a la caridad que proporciona asistencia, capital y adiestramiento, enfocados a que las comunidades de bajos ingresos identifiquen sus propios recursos, y tomen control de su propio desarrollo, tornándose más poderosas.

De entre los cinco factores más importantes de pobreza, el síndrome de dependencia merece especial atención. Estos cinco factores no son independientes entre sí. La enfermedad contribuye a la ignorancia y la apatía. La corrupción contribuye a la enfermedad y la dependencia, y así se puede seguir. Cada uno contribuye con los demás.

### **3.4 Diagnóstico de Cáritas Nacional**

#### **3.4.1 Descripción general de la situación**

- Al momento de iniciar este trabajo, Cáritas Nacional se encuentra acéfala. Su director renunció desde el mes de diciembre (hace dos meses), y aún no se ha nombrado su sustituto. La institución parece haber perdido imagen y credibilidad, y su situación financiera no es muy saludable. En este momento su planilla consta de cinco personas: un abogado, un promotor social, una secretaria, una recepcionista, una conserje. No se están ejecutando proyectos ni hay ninguno en ciernes. Tampoco parece haber consenso entre los directores diocesanos ni entre la jerarquía, de quién es el candidato más apropiado para dirigir la institución, ni del criterio para su elección.
  
- Cáritas Nacional ha venido - a lo largo de los años -, perdiendo su horizonte, desvirtuando su función con relación a sí misma y a las Cáritas Diocesanas, lo que ha creado un ambiente crítico desde el punto de vista administrativo y financiero.

- Hace un par de décadas, la institución gozaba de una excelente imagen a nivel nacional e internacional, y su función se orientaba a la consecución de recursos económicos para potenciar los diferentes proyectos. Se recibía mucho apoyo económico de las Cáritas europeas, y otras organizaciones internacionales, cuya función es promover el mejoramiento de la calidad de vida de las personas de escasos recursos en países en desarrollo. Paulatinamente fueron surgiendo las diferentes Cáritas Diocesanas, con las que existía una estrecha vinculación, y más aún, si de emergencias nacionales se trataba. Estas se abocaron a realizar proyectos en sus respectivas diócesis, amparadas a Cáritas Nacional, que las apoyaba técnica y financieramente. Poco a poco, estas Oficinas Diocesanas fueron fortaleciéndose, ganando experiencia, y creando su propio capital para financiarse los proyectos.
  
- Mientras tanto, los diferentes cambios de Director Nacional, cada uno con su forma particular de administrar, y a veces con equipo humano totalmente diferente, muchas veces sin la debida experiencia en el ámbito de la Pastoral Social, fueron debilitando la institución y creando hostigamiento entre los directores de las otras Cáritas. Máxime cuando la actitud del director de turno ha sido percibida como altiva, y su gestión como poco eficiente, derrochadora y contraria a las políticas de la institución.

- Por otra parte, aproximadamente a mediados de la década de los 90's las organizaciones internacionales que brindaban apoyo económico, decidieron que Costa Rica ya no sería más sujeto de ayuda, pues sus índices de desarrollo humano están a la altura de los de países desarrollados, y ése es precisamente su parámetro de ayuda: bajos índices en salud, educación, vivienda, acceso al agua potable. No se toma en cuenta la discrepancia entre el avanzado desarrollo humano y el lento o poco crecimiento económico que experimenta el país, ni el hecho de que está siendo objeto de una alta inmigración en condiciones muy precarias, un rubro importante para el gasto social en la ya debilitada economía del país. Por lo tanto, a pesar de la pobreza que subsiste y que cada día se generaliza más en Costa Rica, ésta no califica para ayuda internacional.
- Pese a esto, con proyectos bien planteados y bien promocionados ante esos organismos, sí es posible obtener el financiamiento deseado, circunstancia que ha sido aprovechada por algunos directores, a título personal (de su diócesis), sin contar con el debido respaldo de Cáritas Nacional. En síntesis, cada cual está procediendo de acuerdo con sus posibilidades, sin que exista un eje central.
- El Obispo responsable de la Pastoral Social, conociendo esta problemática y sabiendo que existe hostilidad entre algunos directores y la Oficina Nacional, nombra, en el mes de marzo, a un nuevo director, el Pbro. Guido Villalta, actual [Vicario](#) Episcopal de Pastoral Social de la [Arquidiócesis](#) de San José, para que asuma también la dirección de Cáritas Nacional, y así se eliminen los roces. Se trata de un sacerdote bien relacionado con el clero y con los otros directores, conciliador y amigo del diálogo. Se están llevando a cabo las gestiones pertinentes para que asuma dicho cargo.

- Por su parte, las Cáritas [Diocesanas](#) están enfrascadas en sus propios proyectos, buscando la forma de financiarlos, y preocupándose poco de la suerte que corra su colega, aunque se tiene muy claro que su presencia debería ser indispensable como vehículo de apoyo y enlace nacional e internacional, pues jerárquicamente debería representarlas ante Cáritas Internacional y otros organismos internacionales.
- En otro orden de cosas, previo a la planificación operativa realizada en 1998, la política estratégica no estaba bien definida, aunque se contaba con profesionales como economistas, trabajadores sociales, administradores, promotores sociales y abogados que recibían y estudiaban los proyectos para analizar sus posibilidades de éxito; sin embargo, no se hacía un verdadero estudio de factibilidad, y no siempre se daba seguimiento a los proyectos. No se ha utilizado una metodología estandarizada para la formulación y evaluación de proyectos entre las distintas Diócesis.
- Ha faltado protagonismo de la Junta Directiva en las decisiones superiores de Cáritas Nacional, sometiendo la gestión del director a la evaluación de esta Junta. No se indica de la obligatoriedad de presentación de informes por parte del director, ni de un análisis objetivo en la selección, evaluación y evolución de proyectos, estados financieros y otros asuntos de interés.
- De la misma manera, la Asamblea Nacional no ha tenido participación en la toma de decisiones e incluso se ha cuestionado su importancia, ya que se originó para crear la figura de asociación.



### 3.4.2 Resultado del Análisis [FODA](#)

#### Fortalezas:

- Posee sus propios activos fijos e intangibles
- Memoria histórica de relevancia dado por la trayectoria en la administración de proyectos (métodos y conocimientos)
- Amplio conocimiento en la aplicación de la Doctrina en la Pastoral Social
- Cuenta con el apoyo de la Conferencia Episcopal
- Su recurso humano es de sólida formación, con amplia disponibilidad y receptivo
- Mantiene contacto con instancias financieras internacionales
- Permite implementar proyectos propios en las diócesis
- Existe una planificación estratégica operativa
- Está organizada desde las bases.
- Los directores diocesanos cuentan con un gran potencial de trabajo

#### Oportunidades:

- Elección de un nuevo director
- Expectativa de una Conferencia Episcopal renovada
- Papel de la Iglesia con el Estado (Iglesia es tomada en cuenta por el Estado para asuntos de interés nacional)
- Características personales del director (aceptado por el clero)
- Retroalimentación que se puede recibir de las experiencias de las diócesis
- Imagen del director a nivel del [CELAM](#)
- Director con sensibilidad y experiencia en lo social
- Contactos internacionales
- Entusiasmo de los directores

#### Debilidades:

- Falta de capacitación en el recurso humano
- Dificultad en la coordinación con los directores
- Se ha aislado de otras pastorales y de las comisiones de la [CECOR](#)
- Falta de protagonismo de la Junta Directiva y escaso poder de decisión
- El director nacional ha estado muy ausente de las diócesis
- Frecuentes cambios del director nacional
- Persistencia de mentalidad asistencialista (no promocional) de los beneficiarios.
- Poco compromiso con proyectos, por parte de la jerarquía eclesial
- La formación en [DSI](#) es deficiente en el Seminario.
- Concentración del poder no permite que la gente desarrolle capacidades
- No siempre se brinda un adecuado seguimiento a los proyectos

#### Amenazas

- Criterio de que Cáritas Nacional tiene poder económico
- Se doblega a proyectos nacionales de gobierno
- Falta de credibilidad por parte de las agencias internacionales y del clero
- Cambios constantes de la realidad socio-económica nacional
- Falta de recursos económicos para continuar los proyectos
- Deficiencias en la capacitación del personal
- Falta de definición de la política de proyección
- Falta de financiamiento
- Altos indicadores nacionales de índole social que obstaculizan el financiamiento internacional, a pesar de existencia del bajo crecimiento económico.

### 3.4.3 Análisis del Diagnóstico

- **La división territorial que se ha realizado para facilitar la labor pastoral en la provincia eclesiástica de Costa Rica**, pareciera ser la causa primera del problema que actualmente aqueja a Cáritas Nacional, por muy diversas razones. Si bien es cierto que cada Diócesis presenta problemáticas o situaciones específicas, no debería perderse de vista que los problemas deben encararse dentro de una totalidad, como país, con su realidad social, económica, cultural, aunque por fines prácticos se haya delimitado el espacio geográfico. Tampoco debiera perderse de vista que se trata de una misma y única Iglesia, aunque sean siete diócesis diferentes. Esto, que resulta tan elemental, pareciera ser la génesis de una serie de situaciones que poco a poco se han ido volviendo complejas, casi al extremo de tornarse inmanejables.
- **Cada obispo se siente responsable únicamente de su propia [Diócesis](#)**; no se trabaja en forma conjunta, con una visión global de la problemática del país (aunque se limite a una región específica), lo que obstaculiza que algunos proyectos importantes puedan desarrollarse fuera de los confines de determinada diócesis. Esta situación perjudica a grupos que se encuentran en condiciones a veces muy lamentables como los indígenas, campesinos sin tierra, o personas en riesgo social, y desincentiva parcialmente la labor de algunos directores que quisieran tener la posibilidad de llevar a cabo algunos proyectos con esas poblaciones.

- **El nombramiento del Director es de resorte del Obispo y no de la Junta Directiva.** Esto se comprende desde la perspectiva jerárquica de Iglesia, pero no desde el punto de vista de una Asociación, que es la entidad jurídica que se proclama. Además, no siempre la designación recae sobre el candidato idóneo, sino que pareciera que a veces se hace simplemente por llenar el vacío. Lo anterior no sólo perjudica a la institución en sí, sino a la persona elegida, quien al no poseer los requisitos necesarios, ve frustrada su gestión. Con esto, ambos, el director y la institución, pierden imagen y credibilidad nacional e internacionalmente.
- **El cambio frecuente y el escaso liderazgo de la figura del director,** han sido otros factores que han propiciado la situación actual, tal y como se anotaba en el punto anterior. En algunas ocasiones, tanto el mismo director como sus colegas diocesanos, han reconocido que no es él la persona más indicada para desempeñar el puesto, pues su experticia es en otro ámbito. Sin embargo, esto no ha sido óbice para su nombramiento directo.
- **La falta de protagonismo de la Asamblea General** ha contribuido al debilitamiento de la función de la institución, ya que aquella es la encargada de fiscalizar, valorar y reorientar las pautas trazadas. De ahí que el director también pueda sentirse libre de actuar, ignorándola.

- **El estar su sede en la ciudad de San José y haber sido siempre su director un sacerdote [arquidiocesano](#)**, ha generado una especie de rivalidad o disconformidad con los otros directores, que perciben en esto un acto de total parcialidad por parte de la Conferencia Episcopal. Esta circunstancia se vuelve más inconveniente aún en el caso de la Oficina Arquidiocesana, pues al estar ambas en igualdad de condiciones, pero ser dos entidades distintas, a veces genera pugnas indeseables. Por otra parte, no siempre los sacerdotes arquidiocesanos están familiarizados con la realidad de las zonas rurales, donde las necesidades a veces son muy distintas a las de las zonas urbanas. La alternativa de un sacerdote diocesano de director de vez en cuando, daría un aire democrático muy refrescante para la institución.
- **La falta de un acercamiento más estrecho entre el director nacional y los [diocesanos](#)**, mediante visitas a cada diócesis, llamadas, comunicaciones, etc., no permite que éstos se sientan verdaderamente vinculados con la Oficina Nacional, y por lo tanto, no se le visualice como un ente rector, que comprenda, oriente, coordine y apoye las iniciativas e intereses de las diócesis. Sin embargo, sí ha existido asesoría técnica por parte de la Oficina Nacional cuando así lo han solicitado.

- **Búsqueda independiente de recursos económicos para ejecutar proyectos, por parte de los directores, a título de su propia diócesis,** especialmente a nivel internacional. Al no haber una oficina que sirva de enlace para realizar esta función, cada director se ha visto obligado a conseguirlos, utilizando sus propios medios, lo que ha podido generar celos entre ellos por tratarse de recursos escasos, proyectos abundantes, y no tener todos la misma capacidad para promocionar la idea su proyecto. Además, puede producirse por parte de los benefactores, una percepción de desorden, división y falta de coordinación no conveniente para la imagen de la Iglesia.
- **La Junta Directiva no se toma en cuenta para decisiones administrativas, sólo [pastorales](#).** Esto es percibido como un acto arbitrario y voluntarioso por parte del Director, lo que podría ser un reflejo de la actitud jerárquica de la Iglesia, donde el director de turno se siente “respaldado” por su Obispo, pues fue quien le eligió. Este hecho aumenta el sentimiento de discriminación en los otros directores, que podrían sentirse “minimizados” en su derecho a decidir.
- **La no participación de los directores en las decisiones administrativas y la falta de una adecuada comunicación entre la Oficina Nacional y las Diocesanas,** han dado lugar a interpretaciones distorsionadas con relación al uso de los recursos financieros de la Oficina Nacional, sobre todo cuando han implicado grandes erogaciones, pues en algunos casos - que posiblemente lo hayan ameritado -, se ha desconocido el motivo, en otros, se ha sentido que lo que se hizo (gastando mucho) no era lo que se necesitaba, y en otros casos, se estima que el gasto ha sido un despilfarro, sin ninguna necesidad, sin motivo lógico, y en el momento más inoportuno, desfinanciando así la institución.

- **Los directores diocesanos, al conformar ellos mismos la Junta Directiva, se convierten en benefactores / beneficiarios**, con intereses totalmente diferenciados, de acuerdo a las necesidades de sus propias diócesis. Esto hace que cada cual quiera obtener lo que considere importante para los propósitos de su respectiva diócesis, lo que ocasiona conflictos y rivalidades, sobre todo si los logros obtenidos por alguna diócesis específica, resaltan sobre los de otras. Esto también ha originado una “competencia” entre las Cáritas Diocesanas y la Nacional, que ha deteriorado aún más la imagen de la Oficina Nacional y su relación entre ellas.
- **Al no existir una verdadera coordinación [interdiocesana](#) por parte de la Oficina Nacional, a veces se duplican los esfuerzos encaminados hacia una mismo fin**, lo que encarece los procesos y limita los recursos. No se hace una evaluación grupal general, compartiendo experiencias - positivas y negativas -, que puedan servir como retroalimentación para el grupo como tal y para cada uno en particular, y por lo tanto, enriquecer el desempeño en la atención de ciertas áreas o poblaciones, o minimizar los errores o defectos que pueda presentar la ejecución de un determinado proyecto.

- **Parece no existir una actitud de consenso con respecto a los lineamientos de la Institución**, pese a que se tiene muy claro cuál es el sujeto de atención y el ámbito de acción que proclama la Doctrina Social. Pareciera no haber equilibrio entre las diócesis ni entre los proyectos que se llevan a cabo, en lo que se refiere a la promoción humana, pues algunas de ellas se orientan más hacia los programas asistenciales y otras más bien se enfocan hacia los proyectos productivos de autogestión. Si bien los primeros son básicos, los segundos son de mayor provecho para los beneficiarios.
- **Las actividades tanto de Cáritas Nacional como las diocesanas se han personalizado a las ideas y actitudes de su líder del momento.** No se ha estandarizado una estructura institucional de sus funciones, así como de su personal e infraestructura. Cada director actúa de acuerdo a su criterio, sin capitalizar, en la mayoría de los casos, la experiencia previa.



# **CAPÍTULO 4**

# **PROPUESTA**

## **4. PROPUESTA**

### **4.1. Misión, Visión y Valores**

#### **Misión**

La Pastoral Social – Cáritas busca reivindicar la dignidad de las personas y sus Derechos Humanos, en el proceso de construcción de comunidades organizadas, participativas y fraternas.

Busca desempeñar una función protagonista en la misión socio-pastoral de la Iglesia, irradiando solidaridad y justicia social en la población más excluida, vulnerable y empobrecida, sin tener en cuenta la creencia religiosa, raza, sexo o etnia, a través de:

- Organizar ideas de los miembros de todas las Cáritas diocesanas y Pastoral Social, donde exista diálogo y un proceso de aprendizaje-enseñanza para el apoyo mutuo de las iniciativas.
- Actuar por las causas de los pobres y toda persona carente de necesidades socio-culturales y espirituales, capacitándolas para que se defiendan por ellas mismas.
- Contribuir a que sus organizaciones miembros logren obtener su propia capacidad para servir de manera más eficaz a quien presente alguna clase de exclusión.
- Interceder ante organismos nacionales e internacionales para la cooperación mutua.

## **Visión propuesta**

Cáritas Nacional logrará, en un plazo de cinco años, consolidarse como un ente rector que coordine, oriente y fiscalice la política social de la Iglesia Católica de Costa Rica, con una organización eficiente y eficaz, y con una estrategia financiera exitosa y adecuadamente definida.

## **Valores de la Pastoral Social - Cáritas<sup>30</sup>**

### ***1) Dignidad de la persona humana***

La Doctrina Social de la Iglesia se fundamenta en la dignidad de la persona humana con sus derechos inalienables, universales e inviolables y sus correlativos deberes.

La *dignidad de la persona humana* es un valor moral fundamental. Los pobres no deben ser objeto de compasión sino sujetos de su propio desarrollo y, por ello, co-autores de este cambio.

### ***2) Opción preferencial por los pobres y marginados***

Cáritas fija especial atención en ayudar a la población más excluida, vulnerable y empobrecida, promoviendo sus derechos humanos con voluntad desinteresada de servicio.

---

<sup>30</sup> Tomado de Cáritas Internationalis, en [www.caritas.org](http://www.caritas.org)

### **3) Destino universal de los bienes de la tierra**

El derecho a la propiedad privada, en sí legítimo, debe entenderse como subordinado al derecho al uso común, al destino universal de los bienes.

Las estructuras económicas y los procesos políticos deben estar al servicio del hombre y sometidos a él. El hombre es un fin, nunca un medio.

### **4) Solidaridad**

Es la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común; es decir, por el bien de todos y cada uno, para que todos seamos verdaderamente responsables de todos, inspirados en los siguientes principios:

**Principio de subsidiariedad:** es el complemento de la solidaridad, que protege a la persona humana, a las comunidades locales y a los grupos intermedios de perder su legítima autonomía, superando toda concepción puramente individualista.

La **participación** justa, proporcionada y responsable de todos los miembros y sectores de la sociedad en el desarrollo de la vida social.

**Principio de igualdad:** todos los seres humanos somos libres e iguales en dignidad y derechos. Toda forma de discriminación debe ser eliminada.

### **5) Protección al medio ambiente**

Cáritas se compromete a ser solidaria no sólo con las personas, sino con todo lo creado y por ello quiere actuar siempre respetando el medio ambiente, para preservarlo a las futuras generaciones.

## 4.2 Estrategia General

Costa Rica está clasificada como un país con un índice de desarrollo humano relativamente alto, que llegó a ocupar el lugar 34 en el mundo (1997). Esto le ha generado dificultades para obtener ayuda internacional, puesto que el parámetro que utilizan las [ONG's](#) internacionales para ayudar, es precisamente el índice de desarrollo humano bajo (salud, educación, vivienda, acceso al agua potable, etc.) por lo que catalogan a Costa Rica como un país que no requiere ayuda económica. Sin embargo este índice se ha ido deteriorando y actualmente ocupa el lugar 48 (2000), con tendencia al desmejoramiento. La situación sería inversa si se considerara el estancamiento económico, la desarticulación de la economía y la mala distribución de la riqueza en Costa Rica.

Pero además de su propia pobreza, que supera el 20%, se le ha añadido el problema de la inmigración, en su mayoría de nicaragüenses, con grandes carencias económicas, en salud, educación, vivienda, y problemas como la violencia familiar y agresión.

Es por tanto necesario, insistir que Costa Rica aún tiene grandes necesidades, y por ende es objeto de ayuda internacional para poder avanzar en vías del desarrollo (económico y humano). Para ello, es importante que se fije sectores de mayor trascendencia para la elaboración de proyectos, preferiblemente orientados hacia el plan del Desarrollo Nacional establecido por el Ministerio de Planificación (MIDEPLAN) para los proyectos de promoción social, para maximizar esfuerzos sin duplicarlos. Por lo tanto, basada en el diagnóstico, se elabora una propuesta para la atención de los grupos humanos que requieren prioridad. Debe entenderse también que la pobreza como tal, ofrece varias facetas, que es importante distinguir para fijar las pautas de acción:

**Indigentes:** son aquellas personas que viven en extrema pobreza, que tienen carencias múltiples, y dependen fuertemente de la caridad. Sin embargo, su pronóstico de desarrollo humano es reservado, por aspectos probablemente mixtos, donde no sólo lo económico es causa, sino también factores culturales, psicológicos, drogadicción, violencia intrafamiliar, maltrato y marginación, hábitos higiénicos y alimentarios, entre otros. Por tanto, requieren de un gran esfuerzo con pocas posibilidades de avance. Se les debe solventar necesidades básicas como alimentación y refugio. Todo esfuerzo más allá de eso se verá frustrado.

**Personas en Riesgo Social:** en Costa Rica existe un porcentaje relativamente alto de personas que se encuentran en una situación de riesgo social, es decir, personas cuya condicional social fácilmente puede hacerlas caer en indigencia, es la población vulnerable. Se debe trabajar en áreas como educación, trabajo, vivienda y otras, siempre y cuando muestren interés de superar su situación. Dadas las condiciones de este grupo poblacional, se considera que su atención debe ser prioridad para Cáritas.

Dentro de la población que se encuentran en riesgo social, podemos citar a los hogares que habitan en zonas pobres alrededor de las cabeceras de provincia, donde el nivel de educación es bajo, el grado de violencia familiar es alto, alto índice de desempleo, hacinamiento, malas condiciones de vivienda, mayor tasa de fecundidad, mayor proporción de jefes familia femeninos que en otros sectores, y de patología social como drogadicción, prostitución, niñez abandonada y delincuencia.

Dentro de esta población, se pueden definir algunos factores principales de acción que permitirán el mejor pronóstico de la promoción del desarrollo humano y económico. Se deberá laborar fuertemente en la motivación y autoestima de estas personas, y brindar un apoyo económico (no asistencial), en calidad de préstamo, de manera que estimule su esfuerzo para su superación.

Es importante recalcar que es mucho más saludable, no sólo desde el punto de vista del bienestar sino también económico, trabajar en la prevención que rehabilitar un indigente o un delincuente.

**Población Excluida:** la población meta definida en la misión de Cáritas, no sólo incluye la población pobre, la cual podría encontrarse en su mayoría en los dos grupos anteriormente definidos, sino que Cáritas debe poner atención en aquella que por una circunstancia o motivo especial, es excluida del bienestar humano y social, cuya pobreza no es exclusivamente de índole económica.

Podemos citar dentro de este grupo a personas o minorías como los indígenas, agricultores sin recursos para atender sus cultivos, desempleados de las zonas rurales, los inmigrantes, las familias con jefe de hogar femenino, los alcohólicos y drogadictos que aún no están en indigencia, entre otros.

Aunque los factores que afectan a esta población pueden ser determinados fácilmente, su solución puede ser difícil y por lo general de mediano a largo plazo. Esta población puede requerir atención especializada, acceso a crédito o capacitación técnica; de igual manera, se debe exigir que asuma responsablemente el compromiso contraído, con un control puntual sobre el avance de sus proyectos.

**Desastres y Catástrofes Nacionales e Internacionales:** una de la funciones de Cáritas Nacional es coordinar entre Cáritas Internacional, las Cáritas diocesanas, y otras [ONG's](#), la ayuda que se brinda cuando suceden emergencias. Esta labor ha sido muy loable, e históricamente ha sido manejada en forma excelente, máxime que el costarricense en estas situaciones se ha caracterizado por ser solidario. De más está indicar que Costa Rica es muy vulnerable a los desastres naturales como la zona atlántica, y las inundaciones en la Zona Sur y Guanacaste.

**Tabla 4.1 Grupos de Población Objetivo propuestos para Cáritas Nacional.**

<b>TIPO DE POBLACIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
1. Indigentes	Carencias múltiples. Urge ayuda de subsistencia. Apoyo espiritual y psicológico. Mal pronóstico. Inútil realizar otros esfuerzos.
2. Riesgo Social	Población prioritaria. Carencias focalizadas. Alto riesgo, mejor pronóstico. Reforzar autoestima. Inversión en prevención menor costo que en rehabilitación.
3. Población excluida	Pocos factores en desventaja. No son estrictamente pobres. Requiere motivación, capacitación y crédito. Beneficiario debe dar más esfuerzo y dedicación
4. Emergencias Nacionales	Coordinación entre diócesis y Cáritas Internacional. Coordinación con ONG's y Gobierno. Antecedentes exitosos

### **4.2.1 Objetivos Estratégicos**

#### **1. Prioridad a la población en Riesgo Social**

Se propone que Cáritas Nacional dé prioridad a la ejecución de proyectos que eviten que la población en riesgo social decline en pobreza extrema o indigencia, por ser la población más vulnerable; son pocos factores que la mantienen en esta situación y de ser corregidos tienen gran esperanza de avanzar.

Aunque se consideró el diagnóstico para indicar que esta es la población meta principal, actualmente es muy difícil determinar quiénes pertenecen a ella; como expresamos antes, incluye personas que residen en zonas marginales de las ciudades, zona rural que está desempleada y sin casa propia, niños en abandono, entre otros. Generalmente estas personas tienen bajo nivel educativo, bajos ingresos, escasez de valores, pobres hábitos de higiene y alimentación, exceso de violencia familiar, contacto con alcohol y drogas, que pueden deteriorar fácilmente sus condiciones sociales y económicas.



Para poder atender a esta población, es indispensable conocer el tamaño y ubicación; actualmente no hay información fidedigna, por lo que es necesario que a través del gobierno y con la ayuda de las Cáritas parroquiales, se forme una base de datos que alimente un **sistema de información de esta población**, de manera que se pueda tener conocimiento sobre la magnitud, ubicación y factores condicionantes de la problemática de este sector.

Al **identificar los principales factores** que hacen a esta población estar en riesgo social, debe considerarse como prioridad los proyectos dirigidos a resolver estos factores, estableciendo **indicadores de control**, para brindar posteriormente **seguimiento a los proyectos** a través de estos indicadores.

Debe implementarse dos tipos de **acciones: conceptuales y prácticas**. Dentro de lo conceptual se debe trabajar en la **motivación y autoestima** de la población en riesgo social, para que esté consciente de su situación y tenga deseos de superación y evite caer en problemas sociales mayores.

Un aspecto básico que debe enfrentarse es la **formación de valores** en esta población; nuestra sociedad ha cambiado y grandes valores que el costarricense tenía, están en decadencia, y por tanto es necesario una **política de rescate de valores fundamentales**, aspectos tan relevantes como el respeto a la vida y la dignidad humana, la ética, la moral, la disciplina, la honradez, el amor al prójimo, al trabajo y al esfuerzo para conseguir las cosas, son esenciales para crear conciencia en esta población para que puedan surgir; de otra manera, por más esfuerzo que se haga por remediar su situación, no obtendría mayores logros.

Debe también brindarse como parte de la formación humana, **apoyo espiritual** como una guía para la vida, que ofrezca una base en la que se puedan sustentar las metas personales y grupales de esta población.

Entre los aspectos prácticos, esta población necesita lugares de **recreación**, los cuales se han ido perdiendo en las ciudades, sin ofrecer opciones de esparcimiento sano a esta población. También es muy importante superar su bajo nivel educativo, ofreciendo **capacitación** no sólo mediante la educación formal (primaria, secundaria, parauniversitaria o incluso universitaria), sino también en conocimientos básicos administrativos (orden, disciplina, aspectos fundamentales de ahorro, contabilidad o control de los recursos financieros), capacitación técnica en labores en que puedan desempeñarse e insertarse en el mercado para que obtengan un ingreso, y a la vez crear fuentes de **empleo** para que puedan satisfacer necesidades económicas básicas como alimentación, vestuario, higiene, vivienda y recreación.

Debe prestarse especial atención a los **niños y adolescentes** quienes tienen mayor riesgo social, ya que son influenciados por los adultos en aspectos negativos como la drogadicción, alcoholismo y la prostitución. Laborar con ellos representa asegurar el futuro del país, y son quienes están más receptivos para aceptar valores y principios fundamentales.

## **2. No duplicar esfuerzos**

Cáritas Nacional debe optimizar el uso de los recursos que destina para atender a la población, y por tanto debe impedir que se dupliquen los esfuerzos y así evitar el derroche de recursos. Esto sólo se puede obtener logrando una adecuada **coordinación** entre los diferentes programas y proyectos de las distintas diócesis y otras instituciones eclesásticas, y por tanto, requiere tener un **control sistematizado** de todos los proyectos existentes y a qué población atienden, para evitar que diferentes programas actúen sobre la misma población o al menos con el mismo objetivo.

Pero no es suficiente con conocer y controlar las acciones internas de la Iglesia Católica en Costa Rica, debe también tenerse conocimiento de las acciones que realizan las instituciones gubernamentales y ONG's sobre esta población, para así coordinar esfuerzos, e inclusive pensar en eventuales **alianzas** estratégicas que optimizarían el uso de recursos.

### **3. Atención integral de la población meta**

Aunque se ha expresado que se debe dar prioridad a los proyectos que atacan a los principales factores que generan el riesgo social, no se debe desatender la atención integral a la población de interés, y para ello, es necesario coordinar los esfuerzos con las diferentes instituciones gubernamentales, no gubernamentales y Cáritas.

#### **4.3 Reorganización de Cáritas Nacional**

Se han planteado objetivos estratégicos como una propuesta de política de acción para Cáritas Nacional; sin embargo, es imperativo fortalecer la organización para que funja como ente rector de los proyectos a nivel nacional, los coordine, controle y fiscalice. Por tanto, se propone una reestructuración organizativa que se muestra en la Figura 4.1.

##### **4.3.1 Replantear funciones de Junta Directiva, Asamblea y Director Nacional**

La Junta Directiva debe ejercer poder de control y fiscalización de las acciones del director general, así como enrumbar las políticas estratégicas a través de un consenso entre sus miembros y el director nacional. La Junta Directiva idealmente debería estar compuesta por personas ajenas a las Cáritas, lo que le daría poder de decisión sin compromisos, e imparcialidad en el análisis de las decisiones.

Se reconoce que Cáritas Nacional de Costa Rica es una organización que pertenece a la Conferencia Episcopal de Costa Rica (CECOR), de donde surgen los lineamientos y políticas. Internamente, Cáritas Nacional debería estar regida en forma global por la Asamblea General, y en forma operativa debería funcionar bajo el mandato de la Junta Directiva que tomaría decisiones en consenso con el Director Nacional. La dirección nacional estaría jerárquicamente por debajo de la Junta Directiva, y Cáritas sería un organismo rector de los proyectos de las diferentes Cáritas diocesanas.

La Dirección Nacional debería estar compuesta de un director, un analista de proyectos, y secretaria. Con respecto al primero, dentro del análisis [FODA](#) se solicitaron las características ideales para su perfil (ver apéndice); se recalca que aspectos como liderazgo, conciliador, reconocimiento por parte del clero, reconocimiento internacional, comunicador, conocimiento de la doctrina social cristiana, e impulsor de proyectos, son mencionados en forma reiterada. Muchos de los cuales son considerados como atributos del nuevo director.

El analista de proyectos debería tener experiencia en proyectos de acción social, ser conocedor de metodologías recientes para la formulación y evaluación de proyectos, así como de indicadores sociales, técnicas y formas de análisis.

La Junta Directiva es el ente que oficialmente debería proponer los eventuales candidatos para la Dirección Nacional de Cáritas, cuyo nombramiento debería ser avalado por la Asamblea Nacional. De esta manera la Junta Directiva podría realizar el análisis técnico para la escogencia, y los entes superiores (Asamblea y [CECOR](#)) el análisis de confianza.

Se sugiere que el nombramiento del director, así como de la Junta Directiva sea en forma quinquenal (cada cinco años) no coincidentes, de manera que se pueda evaluar en forma más objetiva la labor de la administración superior, con la posibilidad de reelección de los miembros.

Sin embargo, si la Junta Directiva, la Asamblea o la CECOR, consideraran que la labor de la administración superior no cumple los requisitos deseados, podrían realizar el cambio necesario cuando lo consideraran conveniente.

No es indispensable que el director nacional provenga de la arquidiócesis; como se expresó en el diagnóstico, la escogencia de un sacerdote diocesano puede dar un aire democrático muy refrescante a la institución, e incluso podría existir la posibilidad de que algún laico comprometido y conocedor de la doctrina social de la Iglesia pudiera asumir este cargo con éxito.

## Organigrama Propuesto de Cáritas Nacional

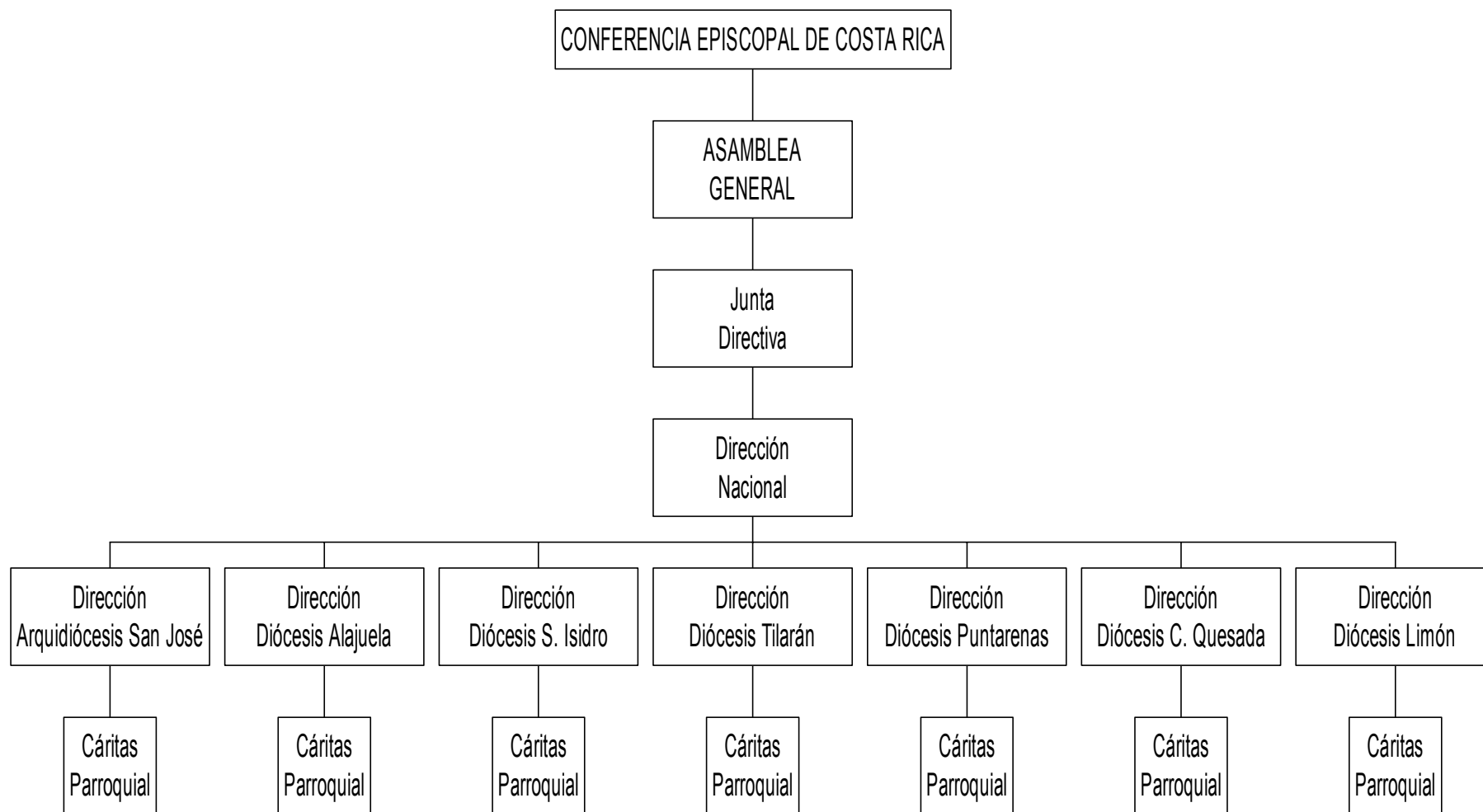


Figura 4.1 Organigrama propuesto para Cáritas Nacional de Costa Rica

En cuanto a las diócesis y arquidiócesis, éstas deberían ser fortalecidas en recurso humano capacitado, que incluya profesionales comprometidos y conocedores de la doctrina social de la Iglesia, preferiblemente con experiencia en proyectos sociales. Dichos profesionales podrían pertenecer a las oficinas diocesanas pero con la disposición de laborar y/o dar consejería a las diferentes diócesis de acuerdo a su campo profesional, y su experiencia acumulada en los proyectos, para así orientar con mayor facilidad los nuevos. Dentro de los profesionales necesarios podría incluirse promotores sociales, trabajadores sociales, administradores y asesoría legal. Cada proyecto podría requerir para su análisis técnico, de la cooperación de profesionales muy diversos.

#### **4.3.2 Cáritas Nacional no debe ser ejecutora directa de proyectos**

La función de Cáritas Nacional es la de regir los proyectos ejecutados por las distintas diócesis; su labor es de supervisión, orientación, coordinación, control y fiscalización de los proyectos. Es intermediaria entre Cáritas Internacional y las Cáritas diocesanas, y está encargada de velar por la imagen ante los organismos financiadores de los proyectos. Aunque existe la posibilidad de la ejecución de proyectos de cobertura nacional, se espera que éstos sean pocos, y es preferible capacitar las diócesis para su elaboración conjunta.

Por tanto, es importante la imagen internacional del director, para que pueda conseguir recursos para el país, justificando con logros el apoyo brindado. También debería contar con el apoyo del clero, quienes son los que van guiar la ejecución de proyectos a nivel de cada diócesis y parroquias, por tanto debería ser líder para poder conseguir adeptos que sigan el camino que ha trazado; conciliador para prevenir y detener eventuales conflictos entre diócesis; activo para que impulse la presentación, financiamiento, ejecución, evaluación y análisis de muchos proyectos; e inteligente para hacer la debida priorización entre ellos. También debería contar con un buen analista de proyectos, conocedor del entorno y la realidad nacional, para que realice el análisis técnico de los mismos.

El director debería trasladarse con frecuencia a las diferentes oficinas diocesanas para coordinar, orientar, supervisar, controlar en el lugar, y fiscalizar las acciones de los proyectos, así como detectar áreas de riesgo para la atención y necesidad de recursos a nivel diocesano.

#### **4.3.3 Implementar una metodología de Proyectos estandarizada**

El director nacional, con la cooperación del analista de proyectos, debería definir una metodología para la presentación, seguimiento y evaluación de proyectos, que sea de conocimiento de la Junta Directiva, y así se garantice su cumplimiento. Se debería tener conocimiento de los principales indicadores sociales, así como su seguimiento para realizar el debido análisis costo-beneficio o costo-efectividad, de los proyectos de Cáritas Nacional, considerando las externalidades y a los involucrados (stake-holders) así como los cambios eventuales de dirección de las políticas estratégicas y las áreas prioritarias de atención.

Debería tener control de las variables del entorno nacional, regional y mundial que pudieran afectar nuestra población, o incluso brindar cooperación a otras regiones, para así poder realizar un cambio adecuado a la dirección de las políticas de Cáritas Nacional, en caso necesario.

Se deberían realizar preferentemente reuniones trimestrales, inicialmente con las direcciones de las oficinas diocesanas para evaluar los proyectos existentes, así como la priorización de nuevos proyectos. Con base en este análisis, deberían presentarse informes trimestrales a la Junta Directiva, para coordinar los proyectos a seguir, cambiar de rumbo e incluso suspender. También dentro de este informe se debería dar un análisis administrativo de la oficina, y la presentación de la evolución de los indicadores principales de los proyectos y de los indicadores sociales nacionales.



## Formulación de Proyectos Sociales

Todo proyecto debe tener impacto social, procurando que los proyectos sean sostenibles con viabilidad social, política y técnica. La viabilidad social va orientada a satisfacer las necesidades de los usuarios. Existe una viabilidad política; en todo proyecto hay una agenda oculta, habrá beneficiados y perjudicados indirectos; esta viabilidad debe entrelazarse con las políticas de la institución, y cumplir como mínimo con su misión y su visión.

La viabilidad técnica asegura eficacia y eficiencia. La eficacia es cómo se articulan los componentes del proyecto para cumplir con los objetivos; es visualizar el logro o alcance de los objetivos. La eficiencia es la economicidad, las relaciones de cumplimiento de objetivos a un plazo y volumen de costos. Hay que generar identidad, conciencia y valores. La eficacia y la eficiencia son aseguradas por la teoría del proceso y la teoría del impacto para generar conciencia e identidad de las personas beneficiadas.

Todo proyecto tiene una hipótesis de intervención (teoría del programa o proyecto) es la explicación de la causa-efecto que justifica el cómo modificar la realidad social, qué pasos hay que seguir (capacitación, maximizar el empleo de los recursos, control de inventarios, contabilidad básica, mercadeo, etc.) para mejorar las destrezas empresariales.

Requiere de un diagnóstico y de una prognosis, donde el diagnóstico es la línea base (cómo es la situación - análisis del entorno, [FODA](#), aspectos externos e internos); es una descripción de la realidad en un momento dado. La realidad es subjetiva, depende de los valores o ideas, es una construcción social.

Es necesario determinar cuáles son los problemas y sus causas; una técnica es el “Árbol de Problemas” en el cual primero se establecen los efectos, se determina el problema, se buscan sus causas (cuantitativas y cualitativas) inmediatas y posteriormente las mediatas, para así establecer el objetivo general y los específicos; estos últimos ayudan a concordar el objetivo general, y luego definir las actividades, que son los medios por los cuales se alcanzan los objetivos, tareas principales, insumos, cronogramas, indicadores de gestión, es decir metas, procesos e indicadores de impacto.

La prognosis es la interpretación de la realidad a partir de juicios de valor de la situación social que queremos transformar (autoestima, satisfacción, vida decorosa, felicidad, creer en el futuro), para crear agentes de transformación social.

La teoría del impacto expresa cómo se da el cambio en la realidad social y económica. (indicadores de impacto, de eficacia o de eficiencia). Indica cómo se resuelve el problema atacando la causa.

La realidad es una construcción social; el desarrollo humano y el bienestar requieren elaboraciones teóricas que interpreten; a esto se denomina “constructos”, o conceptos que demandan una explicación teórica; por ejemplo, el índice de desarrollo humano (IDH) se fundamenta en variables como la educación, nivel de ingreso, vivienda y salud, entre otros. Un constructo se operativiza a través de variables; una variable es una dimensión que no requiere justificación.

¿Qué es un indicador? Un indicador puede ser un número relativo, una tasa, razón o valor que resume el comportamiento de una variable en un momento o en un intervalo dado. Se considera que el indicador debe cumplir:

- Ser pertinente: que tenga relación o vinculación con la naturaleza del problema a resolver.
- Ser consistente: si el fenómeno o problema aumenta o disminuye, el indicador debe ser sensible al cambio.

- Ser objetivo: Que el algoritmo de cálculo o de observación pueda aplicarse por diferentes personas y el resultado de los mismos sea aproximadamente igual o equivalente.

### **Evaluación de Proyectos Sociales**

La evaluación se debe enfatizar en la objetividad (captar la realidad mediante procedimientos que eviten que las ideas preconcebidas e incluso los intereses afecten los resultados), información suficiente (no necesariamente completa, balance entre lo ideal y lo viable) y utilización de métodos rigurosos para llegar a resultados válidos (exige que los instrumentos midan realmente lo que se intenta medir), sistemáticos y confiables (calidad y estabilidad de la información y de los resultados). La calidad hace referencia a que la información debe ser adecuada al uso que se hará de ella. La estabilidad indica que los resultados no varíen con el evaluador, la manera en que se efectúa o el instrumental utilizado.

La evaluación es la manera de verificar esa racionalidad (de la planificación), midiendo el cumplimiento de los objetivos y metas previamente establecidos y la capacidad para alcanzarlos. Compara los efectos de un programa con las metas que se propuso alcanzar, a fin de contribuir a la toma de decisiones subsiguiente acerca del mismo y para mejorar la programación futura.

Existe el riesgo de sobreestimación de las metas, que hace que se consideren fracasados los programas que no las han alcanzado, aunque desde otra perspectiva pudieran haber sido exitosos. También la subestimación de metas: proyectos mal concebidos y ejecutados podrían tener una evaluación inadecuadamente positiva, debido a que sus formuladores fueron cautos en el momento de plantearse metas.

En proyectos sociales, uno de los objetivos más importantes de la evaluación, consiste en descubrir alternativas que optimicen el logro de los objetivos buscados.

La evaluación se ocupa de quiénes se han beneficiado, de qué manera, en qué medida y por qué, y puede llevarse a cabo antes, durante la implementación, como al concluir la misma o algún tiempo después.

La evaluación debe valorar la validez de la hipótesis y su relación con el proyecto, de acuerdo a ciertos criterios o indicadores. Si los resultados fueran negativos, se debe enfocar hacia el diseño operativo (no se consideraron todas las actividades), la teoría del proyecto (no se producen los efectos e impactos esperados) o bien la factibilidad del mismo (no se cumplieron los supuestos).

Se deben realizar cuatro focos de evaluación:

- Eficiencia: análisis de costos y recursos, entrega oportuna de recursos, gastos adecuados que no generen déficit de operación, minimización de gastos.
- Procesos: estudia la relación entre las actividades y los productos (resultados) obtenidos. Se expresa en cambios de la realidad material, conocimiento o información del problema, en las relaciones sociales y sistemas de comunicación entre los afectados del proyecto o actores que causan el problema.
- Eficacia: orientada hacia los resultados. Es la relación que existe entre los resultados y los objetivos específicos del proyecto. Se debe verificar los indicadores y las relaciones establecidas en los niveles de los productos y objetivos específicos. Se debe considerar los supuestos externos y las hipótesis establecidas, de acuerdo a la teoría del proyecto. Su interpretación da origen a la evaluación costo-efectividad, que tiene por objeto analizar los costos con relación a los beneficios obtenidos.

- Impacto: estudia los cambios producidos en la situación del problema central y que afectan a los beneficiarios indirectos al final del proyecto. Son los productos (resultados) intermedios que están relacionados con los productos y actividades desarrolladas. La pregunta esencial es qué cambios se han producido en los beneficiarios indirectos o de impacto, o qué diferencia ha construido la intervención en la realidad o dominio del proyecto. ([UNICEF](#), 1992).

### **Análisis Costo-Beneficio de Proyectos Sociales**

El análisis costo-beneficio compara los beneficios y los costos (directos, indirectos e intangibles) que una determinada inversión puede tener, a través del impacto en el bienestar social de la comunidad, considerando las externalidades (positivas y negativas).

Toda inversión social debe responder a **un estudio pre-inversión** cuyo resultado permita establecer el beneficio social, sus ventajas y desventajas, asociadas con el ingreso o cualquier otro estándar. El **impacto** debe medirse en términos agregados (sociales) y no individuales.

Al existir **externalidades**, que son los efectos sobre terceros que no pertenecen al proyecto en sí pero tienen incidencia directa en la comunidad, obliga a estudiarlas, para dimensionar cuantitativa y cualitativamente los beneficios o costos que generan.

El **beneficio social** refleja el valor que tiene para la sociedad, el aumento de disponibilidad de un determinado bien atribuible al proyecto, más el efecto que éste pueda inducir a que otros productores disminuyan su nivel de producción, ahorrando al país factores productivos, sin que el consumidor del bien se vea afectado.

El **costo social** refleja el valor que tiene para la sociedad, el proveer una mayor cantidad de factores de producción a los mercados donde el proyecto se abastece y el efecto de que otros usuarios dejen de usarlos.

La diferencia entre los beneficios y costos sociales con los privados, obliga a disponer de **precios sociales** tanto por los bienes producidos como para los usados por el proyecto. El cálculo de precios se deberá establecer de acuerdo con los objetivos y prioridades que la sociedad determine a través del Estado, como garante del bien común. Debe considerar aspectos de carácter coyuntural, temporal o cíclico que puedan afectar en un momento determinado. Los precios sociales más utilizados son los de las divisas, el capital y la mano de obra.

También debe considerarse la **existencia de subsidios, impuestos** y cualquier acción gubernamental que afecte la comercialización de los bienes transados, (por ejemplo cuotas de importaciones o exportaciones). La entidad estatal de planificación es la responsable de dar a conocer la información necesaria para el cálculo del precio social de la divisa y de la mano de obra. Deben considerarse las cuotas de producción y comercio, problemas de monopolios y otras distorsiones de mercado.

Los **efectos indirectos** son aquellos cambios que puede generar el proyecto con su implementación. De acuerdo con los cambios de producción y consumo de bienes relacionados con el proyecto, puede determinarse la medición de los posibles beneficios y costos indirectos, y así determinar su incidencia en los sectores y actividades productivas o de servicios que podrían resultar afectados.

Los **efectos intangibles** son los de mayor dificultad de cuantificar; por ser de carácter inmedible, se convierten en un parámetro. Además son difíciles de identificar y pueden ser favorables o desfavorables. Se pueden identificar pero no existe metodología para cuantificarlos.

La **tasa de descuento para los proyectos sociales** normalmente es calculada y determinada por la autoridad estatal para todos los proyectos del sector público. Se debe buscar parámetros que permitan identificar una tasa social de descuento compatible con el funcionamiento nacional e internacional del mercado de capitales y su costo será un punto de referencia importante para determinar esta tasa.

### **Modelo de Tasa de Descuento para proyectos sociales<sup>31</sup>**

Para evaluar financieramente los proyectos sociales y estimar los recursos necesarios y la tasa de interés a que se deben descontar, se presenta el siguiente modelo para determinar dicha tasa de descuento:

$$i^* = (C.Op + Cr + Ic + Dp + Ir) / R$$

$i^*$  : Tasa de Interés de equilibrio

C.Op : costo operativo que incluye diferencial cambiario

Cr: Crecimiento institucional (porcentaje de crecimiento con respecto a la riqueza media institucional)

Ic: Estimación de incobrables

Dp: Efecto de la depreciación

Ir: Efecto de la inflación en la riqueza institucional

R: riqueza institucional

De manera que la tasa de interés a descontar debe solventar tanto los costos operativos del proyecto, como el crecimiento institucional (creación de nuevos fondos para financiar nuevos proyectos), una reserva para incobrables (en el caso de Costa Rica es determinada por la [Sugeval](#), debido a que la población a la que se otorga crédito es riesgosa), y los efectos de la depreciación y de la inflación de los activos.

---

<sup>31</sup> Tomado de aporte de MBA Víctor Garro, Abril 2002

La tasa de interés de la cartera de préstamos por parte de la institución, es mayor que la tasa de interés obtenida en una cartera de inversiones donde se mantienen los fondos en espera de ser utilizados, y se calcula de la siguiente manera:

$$r^* = (i^* - i_{\text{Inversiones}} * \% \text{ Inversiones}) / \% \text{ cartera de préstamos}$$

$r^*$ : Tasa de interés de la cartera de préstamos de la institución

$i^*$ : Tasa de interés de equilibrio

$i_{\text{Inversiones}}$ : interés obtenido en la cartera de inversiones

De acuerdo a la estimación del Mideplan, la tasa de descuento para proyectos sociales en Costa Rica es del 12%, establecida desde principios de la década de los ochenta.

### **Análisis Costo-Efectividad**

En análisis costo-beneficio (ACB) y el análisis costo-efectividad (ACE) buscan maximizar el logro de los objetivos de un proyecto. El [ACE](#) no exige que se expresen los beneficios en unidades monetarias que sí condiciona al [ACB](#).

La **evaluación ex-ante** analiza las capacidades del programa antes de su implementación; se utilizan el análisis de decisión, el ACB y el ACE. Se pueden utilizar los indicadores de rentabilidad socioeconómica global ([VAN](#) y [TIR](#) sociales) pero existe dificultad para traducir a unidades monetarias los beneficios atribuibles al proyecto. El ACE permite alcanzar los fines socialmente deseables a través de la opción más eficiente.

El ACE compara los costos con los productos del proyectos a lo largo de su vida útil; incluye los costos de inversión y de operación, requiere determinar la demanda que el proyecto va a satisfacer, quiénes y cuántos van a ser los destinatarios y qué beneficios van a recibir.



La utilización de este método permite seleccionar alternativas bajo la condición de que los servicios o productos de opciones del proyecto tengan iguales calidades y estén sirviendo a la misma población objetivo. Posteriormente debe valorarse el impacto en función a los objetivos perseguidos, en una situación sin proyecto versus el resultante de la situación, que incluye el grado de logro de los fines últimos y la imputación de los beneficios derivados del proyecto.

En la evaluación *ex- ante*, el ACE utiliza la Matriz de Priorización de Proyectos, donde compara cada región con sus indicadores actuales de evaluación del proyecto, los indicadores socioeconómicos nacionales deseables pertinentes, y la discrepancia entre ellos. La prioridad del proyecto se estima de acuerdo a rangos de priorización definidos por los evaluadores para cada indicador.

**Evaluación *ex-post*:** es la evaluación de proyectos en ejecución; puede ser de proceso (persigue mejorar la eficiencia operacional) o de impacto (determina los cambios que ha producido en la población beneficiaria de acuerdo al logro de objetivos).

Se debe determinar con precisión los objetivos del proyecto; en la evaluación *ex-post* sólo se consideran los objetivos traducidos en actividades, luego se ponderan en un orden jerárquico (otorgándoles un peso específico) de acuerdo a la estimación de la comunidad. Posteriormente se busca que los objetivos sean transformados en dimensiones susceptibles de medición, a través de los indicadores de evaluación. Para la evaluación de la efectividad operacional se compara la realidad con un patrón pre-establecido.

Para especificar las alternativas que serán evaluadas y medir los recursos afectados en valores monetarios, se identifican las alternativas que pueden compararse entre sí, se realiza una estructura de costos por cada sistema o alternativa, de acuerdo a la demanda de los resultados (productos) de cada sistema, a través de una matriz de costos<sup>32</sup> y se obtiene el costo por unidad de producto. Se selecciona el sistema que tenga el menor costo por unidad de producto. El ACE no puede comparar proyectos con objetivos diferentes.

#### **4.3.4 Definición de lineamientos de políticas generales de acción**

El director nacional junto con los directores de las oficinas diocesanas debería reformular las políticas generales de acción, es decir, realizar una planeación estratégica operativa, (que puede tener sustento en la planificación de 1998), analizar su cumplimiento y resultados, y si fuera necesario, cambiar el rumbo de priorización de los proyectos, de manera que pueda tener un instrumento de comunicación para delegar y evaluar las acciones de Cáritas a nivel nacional.

Deben decidir cuál es la población objetivo, cómo se va a trabajar, cómo se va a evaluar, y cómo dar seguimiento y control a los proyectos. Se han de analizar los indicadores sociales nacionales y el entorno, y definir las pautas de acción.

---

<sup>32</sup> Para detallar esta matriz de costos puede consultarse: Cohen E. y Franco R. Evaluación de Proyectos Sociales, Ed Siglo XXI, 1993, pág. 225

#### 4.4 Estrategia Financiera

La propuesta principal en cuanto a la estrategia financiera es convertir la oficina de Cáritas Nacional en una institución “Fund-raising”, es decir, una entidad recolectora de fondos, para financiar las diferentes Cáritas diocesanas, de acuerdo a la aprobación y evolución de sus proyectos. Debe funcionar como un organismo intermediario entre las organizaciones donantes y el financiamiento directo de los proyectos, custodiando, distribuyendo, controlando e informando de los recursos financieros aplicados en estos programas.

Por tanto, debería:

- Consolidarse como una institución financiera en el sentido de administrar los recursos financieros y obtener un adecuado rendimiento, de acuerdo al nivel de riesgo tolerado. Invertir los fondos de manera que obtengan un adecuado interés, evadiendo el riesgo de sufrir pérdidas financieras, y con la oportunidad de disponer de los recursos cuando éstos se necesiten para fortalecer y ejecutar los proyectos.
  
- Levantar un listado de las instituciones donantes, el aporte recibido y un control del uso efectivo de esos recursos. Igualmente importante es mantenerse alerta en el conocimiento de las condiciones macroeconómicas, para obtener el mejor provecho de dichos recursos financieros.
  
- Captar los intereses provenientes de los posibles créditos otorgados a los beneficiarios en los programas, para que sirvan como fuente de financiamiento de nuevos proyectos, y ser estricto en el control de pago por parte de estos beneficiarios para así obtener un adecuado cumplimiento a la deuda.

- Realizar un análisis financiero a los distintos proyectos de manera que se haga el mejor uso de los flujos de efectivo generados por los mismos, obtener las mejores tasas de interés, plazos de entrega, recuperación de capital de trabajo, y uso eficiente de los activos. Dentro de este análisis debe buscarse en lo posible un valor actual neto ([VAN](#)) positivo, de manera que los ingresos generados cubran al menos los gastos en un plazo estipulado, y determinar si la tasa interna de retorno ([TIR](#)) es aceptable para sostener el proyecto. A pesar de que la decisión de iniciar y mantener proyectos sociales no depende estrictamente de estas variables financieras, debe tenerse control sobre las mismas, y vigilar el costo-beneficio y costo-efectividad entre otros.

- Determinar un presupuesto anual de Cáritas Nacional y tener conocimiento de la evolución de los presupuestos de las Cáritas Diocesanas, para brindar informes a la Junta Directiva, sobre el manejo administrativo de los recursos financieros. Este presupuesto debe estar basado en la planeación operativa donde se decide, por metas, cómo serán utilizados los recursos. La estructura de este presupuesto debe ser lo suficientemente flexible para que permita el cambio de rumbo en la evolución y aprobación de proyectos de acuerdo a sus circunstancias, así como a la consecución de recursos por parte de las entidades donadoras.

#### **4.4.1 Adquisición de Recursos Financieros en las Comunidades**

Para realizar proyectos comunitarios se debe animar a la comunidad, para hacer (como una unidad) lo quiere hacer. Para esto, la comunidad debe usar recursos (o entradas).

Para capacitar a la comunidad en adquirir recursos, se le prepara en la formulación y evaluación de proyectos para decidir, planear y administrar su propio desarrollo. La adquisición de recursos y la recuperación del costo, son parte de este adiestramiento.

Estos recursos pueden ser tanto financieros como no financieros, pero incluso los no financieros pueden medirse en términos monetarios si se valoran con precisión.

Deben identificar, localizar y movilizar esas entradas o recursos (donaciones en dinero o especie) y asignarles un valor monetario.

Contrarrestar la dependencia de la comunidad es la primera meta. Una agencia donadora debe evitar dar algo a la comunidad sin nada a cambio, pues eso anima la dependencia.

Debe animarse a los miembros de la comunidad declarando que ellos pueden llevar a cabo el proyecto, brindándoles apoyo.

Ninguna comunidad es una unidad natural; siempre hay cismas y desuniones. Todas las acciones realizadas deben ayudar a aumentar la unidad de la comunidad. Se debe trabajar de tal manera que se minimicen las diferencias, se mejore la unidad de la comunidad y la lealtad, y se superen los cismas.

Al ofrecer sugerencias acerca de cómo obtener los recursos para un proyecto de la comunidad, no se debe insistir en una estrategia particular que la comunidad deba tomar, pues algunas estrategias pueden contribuir a la desunión. Debe sugerirse, aconsejar, y asegurar que se escucha lo que los miembros de la comunidad dicen (sobre todo el que calla) y destapar las indirectas negativas sobre cualquier estrategia que podría provocar la desunión.

El paternalismo fue un sistema donde políticos y oficiales entregaban servicios comunitarios para congraciarse con aquellos que los apoyaron para llegar al poder, promoviendo el método de "provisión" para obtener facilidades y servicios. Esos líderes paternalistas deben cambiar o ser sustituidos por funcionarios públicos realmente democráticos que se comprometan en facilitar la auto-ayuda en las comunidades.

Para que un beneficio sea usado eficazmente por una comunidad, y para que sea mantenido y sostenido, los miembros de la comunidad deben tener un sentido de "responsabilidad" (de "propiedad") del beneficio. A menos que la comunidad haya estado involucrada en conjunto en la decisión que se hace sobre el beneficio (planeando y administrando), y haya contribuido a los costos de su construcción, el sentido de responsabilidad o propiedad estará perdido. No se usará eficazmente.

Una comunidad tiene varias opciones para obtener fondos. Se aconseja a cualquier grupo de la comunidad que busque tantas fuentes diferentes de fondos como sea posible, así como maximizar el uso de fuentes internas. Eso disminuye la dependencia de cualquier donador.

Hay diferencia entre los fondos que se cobran como un servicio o que el usuario retribuye, y los que se donan sin la expectativa de un beneficio directo. Las cuotas de servicio podrían estar en la forma de cobro único y de tasas parciales de acuerdo al consumo; pueden ser más apropiadas cuando el método de servicio es visible a cada usuario.

Los fondos que son ofrecidos sin la expectativa de un servicio inmediato o individual, puede ser hechos por donaciones públicas, o por contribuciones específicas de agencias donantes. Las agencias proporcionan fondos para implementar organizaciones, como el Banco Mundial, la [ONU](#). Los fondos obtenidos de una agencia donante normalmente requieren un plan detallado del proyecto propuesto.

Un proyecto debe plantearse en forma original. Una copia promueve un pensamiento perezoso y una dependencia mental. Debe seguir un orden lógico dónde cada capítulo se relacione con el anterior, y haya un flujo de argumento de inicio a fin: El Problema (la base), la Solución (la meta), los Objetivos (específicos, comprobables), los Recursos (potenciales y reales), las Limitaciones (los estorbos), las Estrategias (enlistar varias, seleccionar una), Supervisión (evaluar el progreso), Presentación de Informes (comunicar el progreso), Abstract (resumen) y Apéndices (detalles, presupuestos, listas).

Una comunidad es más independiente si usa una proporción mayor de recursos internos para un proyecto, y así reduce la dependencia y la apatía dentro de la comunidad. Si una comunidad está en sociedad con su gobierno y con ONG's, puede verse como interdependiente. Si tiene fuentes múltiples de entradas, probablemente será más independiente o menos controlada por algún donador.

#### 4.4.2 Principios de Fund-Raising (Obtención de Fondos)

El Fund-Raising es una valiosa manera de fortalecer las [ONG's](#), mediante dinero en efectivo y no efectivo; es un trabajo en el que todos deben contribuir para que se sientan responsables.

Muchas de las técnicas y habilidades de obtención de fondos se han adaptado del "mercadeo" (de hecho, la obtención de fondos es llamado "marketing" por muchas ONG's). Las habilidades de mercadeo y ventas pueden ser valiosas, pero siempre deben aplicarse de una manera ética. Cada recolector de fondos debe estar completamente convencido del valor, integridad y beneficios de la organización, y de las actividades que dichos fondos financiarán.

Sinceridad e integridad ética: La obtención de fondos debe ser la responsabilidad de todos los miembros de la organización, aunque ellos pueden participar de maneras diferentes. Los donadores potenciales y pasados detectan muy rápidamente la falta de sinceridad, la deshonestidad, y la dispersión de "sus" recursos donados.

#### Agradecimiento de las Donaciones

El agradecimiento es un imperativo; las comunidades deben ser conscientes de la necesidad de agradecer a los donadores por su lealtad.

#### Informes de Progreso

Los donadores quieren saber lo que se logró con su dinero. La forma más eficaz de agradecer es dar un informe de progreso del proyecto. Los donadores están más interesados en los resultados de sus actividades que en saber si se han alcanzado los objetivos que se declararon cuando se pidió la donación.



## Integridad

Todas las acciones deben ser responsables; todos los fondos deben ser contabilizados. Esto significa exacto, completo, inteligible, informes narrativos honestos e informes financieros, disponibles a cualquier miembro del público.

Junto con la responsabilidad (rendición de cuentas) llega la transparencia. El grupo no debe tener ninguna agenda confidencial; ésta debe ser pública sobre todas sus actividades y gastos. No debe comprometerse la honestidad. Los bienes finales (metas u objetivos) de la organización no deben comprometerse por medios cuestionables usados para obtener estos fines.

## Importancia de una Actitud Positiva

Algunas de las personas, agencias o grupos no ayudarán a su comunidad u organización. Esto no debe considerarse un fracaso.

## Cálculo y Registro de las Entradas del Proyecto:

A menudo algunas donaciones (especialmente trabajos comunales y donaciones en especie) se subestiman. Esta subvaloración es perjudicial por cuanto los miembros de la comunidad tienen una estimación más baja de un mismo valor y esto reduce la confianza, y los donadores externos tienen una estimación más baja de contribución comunitaria y serán más renuentes a contribuir, además de que no se reconocerá el valor de las entradas de la comunidad.

Debe hacerse una estimación exacta del valor del dinero en efectivo de recursos donados, el trabajo comunal para la construcción, trabajo experimentado donado, tiempo gastado por los miembros de la comunidad y líderes en las reuniones para planear, o los que no cobran las donaciones físicas. Estas estimaciones financieras deben ser incluidas en el costo de la propuesta del proyecto.

## Tipos y Fuentes de Donaciones

### - Comunidades Urbanas versus Rurales

Hay varias diferencias en el énfasis de las técnicas de obtener los recursos del proyecto, basadas en las características diferentes de comunidades. Las comunidades urbanas son normalmente más grandes, y por consiguiente con más divisiones y cismas. Las comunidades rurales pequeñas son más fáciles de organizar y unir, pero no hay ninguna garantía.

Las comunidades urbanas tienen los cismas más sociales (divisiones/facciones), aunque los barrios bajos de las áreas urbanas son más fáciles de organizar que los barrios ricos. Las donaciones en efectivo son más fáciles de obtener en comunidades urbanas; las donaciones de comida y productos agrícolas son más comunes en las comunidades rurales.

### - Donadores Urbanos a las Comunidades Rurales

Los trabajadores migratorios urbanos ricos, con frecuencia realizan algunas donaciones muy grandes.

**Tabla 4.2 Tipos de Donantes comunitarios**

<b>Donante</b>	<b>Características</b>
- Comerciales	Empresas y negocios, buscan publicidad e imagen
- Trabajos comunales	Recurso interno importante: no especializado, especializado y administrativo
- Agrícolas	Comida para trabajadores o para la venta
- Contribuciones y prendas	En eventos públicos
- Preparación de la comida	Personas donan la preparación
- Rifas y loterías	Juegos (preferible con ONG's con experiencia)
- Anónimos	Razones ideológicas o religiosas privadas que desean anonimato

El aporte comunal involucra tiempo y trabajo donados por los miembros de la comunidad. Se debe asegurar que todos los miembros de la comunidad entiendan que es más probable obtener recursos externos si se demuestra que están comprometidos los recursos internos. A veces se cree que el presentar como pobre a una comunidad, puede atraer recursos externos, o que se obstaculizará las donaciones, en caso de que se crea que la comunidad tiene recursos.

En resumen, toda acción en animar y ayudar a las comunidades para planear y llevar a cabo sus propios proyectos, debe tener presente:

- Trabajar hacia la meta general (reducir la dependencia)
- Mantener motivada a la comunidad
- El cálculo de costos de financiar los proyectos debe ser razonable y exacto, y las estimaciones no deben subvalorar las donaciones no monetarias de la comunidad.
- Cuando se movilice una comunidad para emprender un proyecto, se debe animar a que se identifique una variedad de recursos externos (reduciendo la dependencia de un donador), y a movilizar sus propios recursos internos.
- Cuando una comunidad decide usar más de sus propios recursos, se hace más independiente.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cáritas Nacional debería constituirse en el ente rector de la política social de la Iglesia Católica de Costa Rica, para motivar, orientar, y coordinar el trabajo que realizan las Cáritas Diocesanas en todo el territorio nacional. Esta labor incluye la consecución y administración de recursos financieros, mediante gestiones nacionales e internacionales, bajo la modalidad de fund-raising, - técnica para recolectar fondos -, para crear y fortalecer un capital base con el cual financiar los proyectos.

Pero una labor previa y prioritaria que debe llevarse a cabo, es la consolidación de una identidad de institución como una unidad, con una misión única y unos objetivos comunes, dentro de una realidad vasta y dispersa. Limar las asperezas personales y lograr trabajar con un verdadero espíritu de equipo, sería la mayor fortaleza de la institución. Instilar en cada director la filosofía de que el esfuerzo conjunto en la lucha contra la pobreza, es una obligación de la institución como un todo, no de una diócesis, de un obispo, o un director; y el éxito que pueda alcanzarse, debe servir también de incentivo y gratificación para todos, sin importar quién aportó más para el mismo.

Por otra parte, guiarse por el programa de desarrollo social que impulsa el gobierno de la República y buscar la articulación de Cáritas con todas las instancias de bienestar social que tiene la Iglesia, podría generar un mayor beneficio social y un mejor aprovechamiento de todos los recursos, con un costo menor.

El flanco más importante para atacar, debiera ser la población que se encuentra en condiciones de riesgo y desventaja social, pues la inversión en prevención es muchísimo menor que el costo de la rehabilitación. Pero eso sí, de una manera digna, enseñando al necesitado que su esfuerzo y su responsabilidad son los recursos más valiosos con que él cuenta.

El hecho de promover el paternalismo y la dependencia, no logrará disminuir la pobreza; al contrario, se crea un círculo vicioso que torna pobre al que no lo es, y empobrece aún más a quien ya lo es, pues en muchos de los casos, la pobreza es un estado mental.

Al *obligar* a una persona, familia o grupo a asumir la responsabilidad sobre su vida y su situación socio-económica, se les está educando para el bien, para el desarrollo y el progreso; se les está indicando que su bienestar es su responsabilidad, no la del Gobierno ni de la Iglesia, pero que esas instituciones sí están en la obligación de brindarles una mano para que logren surgir.

Esto toma relevancia actualmente, pues el deterioro de los índices de desarrollo humano y la inmigración con carencias múltiples, aumentan la pobreza, aspectos que deben ser considerados para obtener financiamiento internacional, ofreciendo resultados de los proyectos en marcha.

Toda organización que trabaje en favor de los necesitados debe tener un conocimiento adecuado de la situación real de la pobreza, a través del acceso a un sistema de información veraz, actualizado y completo y así poder definir las estrategias.

Cáritas Nacional, a pesar de ser una institución de bienestar social y concebir su acción como exclusivamente pastoral, debería asumirse como una *empresa* productiva, y por tanto, utilizar métodos administrativo-gerenciales para una mejor gestión, con análisis técnicos reconocidos, no sólo en cuanto a la administración se refiere, sino también en la evaluación de proyectos; no debe perderse de vista que lo más importante es conocer la realidad social y la realidad institucional, saber dónde se quiere llegar y con qué se cuenta para llegar allá.

Por tanto:

Se recomienda poner en práctica la propuesta mencionada, de reestructurar las funciones de Cáritas Nacional de manera que se convierta en un ente rector (que coordine, oriente, supervise y fiscalice) y no ejecutor de proyectos, que utilice una metodología estandarizada de formulación y evaluación de proyectos (que incluya el análisis costo-beneficio y costo-efectividad), y que priorice su actividad hacia la población en riesgo social en primer plano y a la promoción de personas excluidas en el segundo.

Capacitar a su director y contratar un analista de proyectos sociales, para que pongan en práctica la metodología de formulación y evaluación de proyectos, e implementen la estrategia financiera a través de Fund-Raising, de manera que se pueda obtener fondos desde las mismas comunidades (económicos y no monetarios) para su fortalecimiento e independencia, y que al final de cada proyecto, quede un fondo base para iniciar otros proyectos.

Se debe insistir ante los organismos internacionales que Costa Rica, a pesar de haber obtenido altos índices de desarrollo humano en el pasado, sus componentes actualmente son muy frágiles; además los indicadores económicos no son favorables, y el mismo IDH se encuentra en deterioro acelerado en los últimos años, agravado por la inmigración.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

1. Albert, Kenneth J. **Manual de Administración Estratégica**, Ed. Mc Graw – Hill, México, 1987
2. Arquidiócesis de San José, Curia Metropolitana, **Diagnóstico de la Realidad Arquidiocesana**, Documento, San José Costa Rica, 1998
3. Baca Urbina, Gabriel. **Evaluación de Proyectos**. 3era Edición. Mc Graw Hill, Repro-Flo S.A., México, 1995.
4. Bartle, Phil. **Principles and techniques of Fund-Raising**, tomado de <http://www.scn.org/ip/cds/cmp/modules> , Seattle Community Network, Abril, 2002
5. Blanco Brakenridge, Gustavo Leonel, **Iglesia Católica Costarricense y Pastoral Social**, Tesis, Universidad de Costa Rica, San José Costa Rica, 1987
6. Bonnin, Eduardo, **Naturaleza de la Doctrina Social de la Iglesia**, Instituto Mexicano Doctrina Social Cristiana, México, 1990
7. Brenes Solano, Gerardo, Pbro.: **El Trabajo de Acción debe continuar**, en Cáritas de Costa Rica, vol. 1 año 1, páginas 4-5, San José, Costa Rica 1988.
8. Brenes Solano, Gerardo, Pbro.: **Nacimiento y desarrollo de Cáritas de Costa Rica**, en Cáritas de Costa Rica, vol. 1 año 1, páginas 6-7, San José, Costa Rica 1988.
9. Cáritas de Costa Rica, **Conclusiones del Decimotercero Congreso Latinoamericano y del Caribe de Cáritas**, Folleto CECOR, San José, Costa Rica, 1994.
10. Cáritas de Costa Rica, **Memorias del XIII Congreso Latinoamericano y del Caribe de Cáritas**, Lara Segura & Asoc., San José Costa Rica, 1994
11. Cáritas de Costa Rica, **Pistas para un Plan Estratégico Pastoral Social – Cáritas**, Documento, San José Costa Rica, 1997

12. Cáritas Nacional de Costa Rica, **Programa de Pastoral Social por tres años**, Documento, San José, Costa Rica, 1991
13. Casiano, Floristán. Tamayo, Juan José. **Diccionario Abreviado de Pastoral**, Editorial Verbo Divino, Navarra, España, 1988.
14. Catholic.net **Historia de la Iglesia**, página Web *es.catholic.net*, 2001
15. Città del Vaticano, **Anuario Pontificio 1997**, Librería Editrice Vaticana, Vaticano, Roma 1997
16. Cohen Ernesto; Franco, Rolando: **Evaluación de proyectos sociales** Ed. Siglo XXI. España, 1992
17. Comisión Nacional Pastoral Social-Cáritas C.R., **Vigencia de los Derechos Humanos en la Iglesia**, Folleto CECOR, San José, Costa Rica, 1998
18. Conferencia Episcopal de Costa Rica, **Anuario de la Provincia Eclesiástica de C. R.**, Ediciones Serrano Elizondo, San José, Costa Rica, 1999
19. Conferencia Episcopal de Costa Rica, **El origen de los Derechos Humanos**, Folleto, CECOR, San José, Costa Rica, 1994
20. Conferencia Episcopal de Costa Rica: **Los Papas y la Cuestión Social, Ocho grandes mensajes**, Ediciones CECOR, San José, Costa Rica, 1979
21. Consejo Episcopal Latinoamericano (CELAM), **Fe cristiana y compromiso social**, Ediciones Paulinas, Bogotá, Colombia, 1981
22. Consejo Episcopal Latinoamericano (CELAM), **Conferencias Generales del Episcopado Latinoamericano: Río de Janeiro, Medellín, Puebla, Santo Domingo**, Editorial Kimpres Ltda., Santa Fe, Bogotá, Colombia, 1994
23. Consejo Episcopal Latinoamericano (CELAM), **Curso de Doctrina y Pastoral Social**, Secretariado Nacional de Pastoral Social, Tomos I al VI, Bogotá, Colombia, 1993
24. Diccionario **Océano Uno Color**, diccionario enciclopédico, Grupo Editorial Océano, Edición 1995, Litografía, Rosés S.A., Barcelona, España.
25. Fernández-Ballesteros, Rocío. **Evaluación de Programas**. Ed. Síntesis Psicológica, España, 1996



26. GTZ, **Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP)**, tomado de [www.gtz.de//pcm/download/spanish/zopp\\_s.pdf](http://www.gtz.de//pcm/download/spanish/zopp_s.pdf), Mayo, 2001.
27. Hernández Rojas, Francisco, Pbro. **Formación y Defensa de los Derechos Humanos, población Migrante Nicaragüense**, Documento de Proyecto, San José, Costa Rica, 1997
28. Hernández Rojas, Francisco, Pbro. **Formación y Capacitación de Agentes Pastorales para la promoción y reivindicación de los Derechos Humanos**, Documento de Cáritas de Costa Rica, San José, Costa Rica, 1997
29. Iribarren, Jesús; Gutiérrez José Luis, et al, **Los Papas y la Cuestión Social**, Ediciones CECOR, 1979
30. Jofré Vartanián, Arturo, **Enfoques Gerenciales Modernos**, Ediciones Delfi, San José, Costa Rica, 1999
31. Leitón Chacón, José, **Planeamiento Estratégico**, Programa de Actualización Colegio de Médicos – FAMED, San José, Costa Rica, 1995
32. Martinic, Sergio. **Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales**, Comexani-Cejuv, México, 1997.
33. Papa Juan Pablo II, **Carta Encíclica Sollicitudo Rei Socialis**, Librería Editrice Vaticana, Vaticano, Roma, 1987
34. Pastoral Social – Cáritas Costa Rica, **Formación y Capacitación de Agentes Pastorales para la Promoción y Reivindicación de los Derechos Humanos**, Folleto de Proyecto, San José, Costa Rica, 1997
35. Pastoral Social - Cáritas Costa Rica, **Planificación Estratégica Participativa 1999-2003**, Cáritas Costa Rica, San José, Costa Rica, 1998
36. Porter, Michael E., **Ventaja Competitiva**, Ed. Continental S.A. de C.V., México, 1983
37. Proyecto Estado de la Nación, **Estado de La Nación Desarrollo Humano Sostenible**. Sexto informe 1999. Litografía e Imprenta LIL S.A. San José Costa Rica, 2000.

38. Proyecto Estado de la Nación, **Informe Estado de La Nación Desarrollo Humano Sostenible**. Resumen del Séptimo informe 2000. Tomado de [www.estadonacion.or.cr](http://www.estadonacion.or.cr)
39. Proyecto Estado de la Región, **Estado de la Región Desarrollo Humano Sostenible**. Informe 1, 1999. Editorama, San José, Costa Rica, 1999.
40. Salazar Gómez, Mons. Rubén, **Opciones y compromisos de Cáritas**, Documento, Cúcuta, Colombia, 1991
41. Sapag, Nassir y Sapag, Reinaldo. **Preparación y Evaluación de Proyectos** 4ta. Edición, Mc Graw Hill Interamericana, Salesianos S.A., Chile, 2000.
42. Soto Valverde, Gustavo, **La Iglesia Católica de Costa Rica y la Cuestión Social**, Tesis, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica, 1991

## 7. GLOSARIO

**Arquidiócesis:** La diócesis más importante (por antigüedad)

**Arquidiocesano:** relativo a la arquidiócesis

**Arzobispo:** Obispo de una arquidiócesis, llamado también metropolitano.

**Católico (a):** Universal, que comprende y es común a todos; se le aplica a la Iglesia desde San Ignacio de Antioquia (siglo II).

**Concilio Vaticano I:** Concilio Ecuménico celebrado en Roma (1869-1870), convocado por Pío IX en el que se dogmatizó la infalibilidad del Papa.

**Concilio Vaticano II:** Convocado por Juan XXIII en 1962, tuvo una primera fase de octubre a diciembre; la segunda fue abierta por Paulo VI en septiembre 1963 y una tercera en septiembre 1964. Se trató la unión de las iglesias cristianas, la libertad religiosa, la reforma litúrgica y la actitud de la Iglesia frente al mundo actual.

**Curia:** Sede administrativa de una diócesis.

**Diocesano (a):** relativo a la diócesis

**Diócesis:** Territorio en que tiene jurisdicción un prelado.

**Eclesiástico (a):** Relativo a la Iglesia Católica.

**Ecumenismo:** movimiento tendiente a unificar a todos los cristianos con el objetivo de restaurar la Iglesia Universal.

**Encíclica:** Carta que el Papa dirige a todos los obispos del orbe católico.

**Episcopal:** Dignidad de Obispo. Conjunto de obispos.

**Interdiocesana:** entre las diócesis.

**Liturgia:** conjunto de ritos que acompañan a una ceremonia religiosa.

**Nunciatura:** cargo o dignidad de nuncio.

**Nuncio:** representante diplomático del Papa que ejerce como legado y ciertas facultades pontificias.

**Pastoral:** relativo a los sacerdotes (prelados).

**Pontífice:** Prelado supremo de la Iglesia Católica.

**Prelado:** superior eclesiástico constituido en una de las dignidades de la Iglesia, como abad, obispo, arzobispo, etc.

**Vicaría/ Vicariato:** Territorio de la jurisdicción del vicario.

**Vicario:** que tiene el poder y facultades de otro o le sustituye.

## 7.1 Abreviaturas

ACNUR: Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

BCCR: Banco Central de Costa Rica

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social

CECOR: Conferencia Episcopal de Costa Rica

CELAM: Consejo Episcopal Latinoamericano

CNP: Consejo Nacional de la Producción

DSI: Doctrina Social de la Iglesia

EUA: Estados Unidos de Norteamérica

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

GS: Encíclica *Gaudium et Spes*

IDH: Índice Desarrollo Humano

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

LC: Encíclica *Libertatis Conscientia*

LE: Encíclica *Laborem Exercens*

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación

MM: Encíclica *Mater et Magistra*

Mons.: Monseñor

Mt: Evangelio de San Mateo

MVAH: Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos

OA: Encíclica *Octogesima Adveniens*

ONG: Organización No Gubernamental (plural ONG's)

ONU: Organización de las Naciones Unidas

P: Documento de Puebla (1968)

PANI: Patronato Nacional de la Infancia

PIB: Producto Interno Bruto

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PT: Encíclica *Pacem in Terris*

PP: Encíclica *Populorum Progressio*

QA: Encíclica *Quadragesimus Annus*

RN: Encíclica *Rerum Novarum*

SIDA: Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida

SRS: Encíclica *Sollicitudo Rei Socialis*

S.S.: Su Santidad

SUGEVAL: Superintendencia General de Valores

TIR: Tasa Interna de Retorno

UNICEF: United Nations International Children's Emergency Fund (Fondo Internacional de las Naciones Unidas para Emergencias de la Niñez)

VAN: Valor Actual Neto

## **APÉNDICES**

## APÉNDICE #1

### Cuestionario para los Directores de Cáritas Diocesanas

1. ¿Es importante/necesaria la existencia de Cáritas Nacional? ¿Cuál debería ser su función?
2. ¿Considera que Cáritas Nacional debería funcionar únicamente como coordinadora de proyectos y gestora de fondos en los diferentes ONGs internacionales, o debe también ejecutar proyectos junto con las demás oficinas diocesanas? ¿Debería Cáritas Nacional promover proyectos entre dos o más Cáritas diocesanas aprovechando experiencias previas con otros proyectos dirigidos a problemáticas similares entre diócesis?
3. ¿Cuál es su opinión con respecto a la conformación de la Junta Directiva de Cáritas Nacional? (Se supone que ésta está formada por los directores de las otras Cáritas). ¿Cómo favorece o perjudica esto a la institución? ¿Qué recomendaría en este caso?
4. ¿Considera que los proyectos de su diócesis obtienen el respaldo que espera de la oficina nacional?
5. En su criterio, ¿cuál sería el personal ideal (en número y profesión) para que Cáritas Nacional funcione como coordinadora de proyectos y administradora del dinero?
6. Existe algún tipo de relación entre todas las Cáritas (nacional y diocesanas) para la elaboración y seguimiento de los proyectos? ¿Hay alguna retroalimentación, o evaluación? ¿Es relevante para las decisiones?
7. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento? ¿Cómo se informan de esas fuentes y cómo hacen el contacto? ¿Existe algún directorio de instituciones económicas que brinden ayuda a los países en desarrollo?
8. ¿Cómo se evalúan o deberían evaluarse los proyectos en proceso o realizados? ¿Qué criterios de cierre, continuación, creación de nuevas etapas debe haber? ¿Se aplican indicadores (eficacia y eficiencia) en la valuación de proyectos?
9. ¿Considera usted que Cáritas Diocesana cumple su función en cuanto a la promoción humana integral se refiere?
10. En este momento, ¿cuáles deberían ser a su criterio las prioridades de la oficina nacional?
11. Desde su punto de vista, ¿cuáles son las mayores fortalezas, las peores fallas, los mejores logros, las amenazas (reales y latentes) y las oportunidades de Cáritas Nacional en la actualidad? ¿Y las de su Diócesis?
12. ¿Qué le gustaría hacer para mejorar la imagen de la institución (nacional y diocesana) y que por alguna razón no es posible en este momento? Por otra parte, ¿se cumplen sus planes, qué obstáculos tiene?
13. ¿Cuál es el papel de la jerarquía en la toma de decisiones?
14. Tomando en cuenta la naturaleza de la institución, ¿cómo debería ser la personalidad del Director de la oficina nacional en términos generales?

## APÉNDICE #2

### Cuestionario para ex-directores de Cáritas Nacional

Según su experiencia como Director de Cáritas Nacional, ¿considera que esta institución debería funcionar únicamente como coordinadora de proyectos y gestora de fondos en los diferentes ONGs internacionales, o debe también ejecutar proyectos junto con las demás oficinas diocesanas?

¿Cuál es su opinión con respecto a la conformación de la Junta Directiva? (Se supone que ésta está formada por los directores de las otras Cáritas). ¿Cómo favorece o perjudica esto a la institución? ¿Qué recomendaría en este caso? ¿Cuál debería ser el papel de la Asamblea?

En su criterio, ¿cuál sería el personal ideal (en número y profesión) para que Cáritas funcione como coordinadora de proyectos y administradora del dinero?

¿Qué tipo de relación tenían las Cáritas diocesanas con Cáritas Nacional para la elaboración y seguimiento de los proyectos? ¿Existía alguna retroalimentación, o evaluación? ¿Era relevante para las decisiones?

¿Debería Cáritas Nacional promover proyectos entre dos o más Cáritas diocesanas aprovechando experiencias previas con otros proyectos dirigidos a problemáticas similares entre diócesis?

¿Cuáles eran las fuentes de financiamiento? ¿Cómo se informaban de esas fuentes y cómo hacían el contacto? ¿Existía algún directorio de instituciones económicas que brindaran ayuda a los países en desarrollo?

¿Qué considera usted que influyó para que Cáritas en el pasado se convirtiera de una institución de tipo asistencial a impulsar proyectos productivos y luego a la promoción humana más integral?

En este momento, ¿cuáles deberían ser a su criterio las prioridades de la institución?

Desde su punto de vista como exdirector, ¿cuáles son las mayores fortalezas, las peores fallas, las mejores logros, las amenazas (reales y latentes) y las oportunidades de Cáritas Nacional en la actualidad?

¿Debería Cáritas Nacional priorizar entre proyectos presentados por las diferentes diócesis? Si es así, ¿qué estrategia de selección debería tomar?

¿Qué le hubiera gustado hacer para mejorar la imagen de la institución y que por alguna razón no fue posible en aquel momento? Por otra parte, ¿se cumplieron sus planes, qué obstáculos encontró?

¿Cuál es (era) el papel de la jerarquía en la toma de decisiones?

Tomando en cuenta la naturaleza de la institución, ¿cómo debería ser la personalidad del Director en términos generales?



## APÉNDICE #3

### Perfil del Director

De acuerdo con las respuestas obtenidas en el cuestionario, se enumeran a continuación las características del perfil que debería tener el director de Cáritas Nacional:

- Conciliador
- Trato amable
- Inteligente
- Imparcial
- Capacidad de decisión
- Sensible ante los problemas sociales
- Capacidad de liderazgo, integrador,
- Con ideas innovadoras
- Con actitud de escucha
- Muy buen administrador, capaz de dialogar
- Atento a los problemas sociales
- Que delegue funciones administrativas