

**TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**  
Escuela de Administración de Organizaciones

**Proyecto de seminario de graduación para optar por el grado de Licenciatura en  
Banca y Finanzas**

**Alumnas:**

Stefany López Abarca  
Melissa Rodríguez Coronado  
Karina Ureña Obregón

**Tema:**

Gestión de los Recursos en las Organizaciones No Lucrativas Costarricenses

**Profesor Asesor:**

Víctor Garro Martínez

Mayo, 2015

## TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	5
ÍNDICE DE CUADROS .....	6
INTRODUCCIÓN .....	8
CAPÍTULO I .....	10
GENERALIDADES DEL ESTUDIO .....	10
A. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....	11
B. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	12
C. OBJETIVOS: GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	13
D. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	14
CAPÍTULO II .....	16
MARCO TEÓRICO .....	16
A. CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DE ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO .....	17
B. FINANCIAMIENTO .....	20
C. FUNDRAISING .....	23
1. Concepto.....	23
2. Indicadores.....	24
3. Control de los procesos del Fundraising.....	25
4. Programas y técnicas del Fundraising.....	26
5. Relaciones públicas y el Fundraising.....	27
D. RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÒN .....	28
CAPÍTULO III.....	31
MARCO CONTEXTUAL .....	31
A. LEY DINADECO .....	32
B. LEY DE ASOCIACIONES, LEY DE FUNDACIONES Y LEY DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS .....	35
C. LEY 7092 IMPUESTO DE RENTA Y LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO 44	
CAPÍTULO IV .....	45
MARCO METODOLÒGICO.....	45
A. DESCRIPCION GENERAL DE LA ESTRATEGIA METODOLÒGICA.....	46
B. TIPO DE LA INVESTIGACIÒN .....	47

1. Exploratorio .....	47
2. Descriptivo.....	47
1.1. Variables de estudio .....	47
<b>C. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>48</b>
1. Sujetos de investigación.....	48
2. Fuentes de información .....	49
A. Fuentes primarias.....	49
B. Fuentes secundarias.....	49
<b>D. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>50</b>
1. Entrevistas.....	50
<b>E. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>52</b>
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>53</b>
<b>DESCRIPCION Y ANALISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>53</b>
<b>A. IDENTIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>54</b>
1. SECTORES DE INTERES SOCIAL .....	54
2. COINCIDENCIA DE OBJETIVOS CON ORGANIZACIONES DEL ESTADO.....	55
<b>B. CAPTACIÓN DE RECURSOS .....</b>	<b>59</b>
1. PRINCIPALES FUENTES DE RECURSOS .....	59
2. MANTENIMIENTO DEL VÍNCULO CON LAS FUENTES DE RECURSOS .....	61
3. ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA LA CAPTACION DE RECURSOS.....	62
4. FUNDRAISING.....	62
5. PROGRAMAS DE FUNDRAISING.....	64
6. TÉCNICAS DE FUNDRAISING.....	65
7. EXPERIENCIA EN LA CAPTACIÓN DE RECURSOS.....	66
8. FACTORES DE ÉXITO EN LOS PROGRAMAS DE FUNDRAISING .....	68
9. FACTORES DE MEJORA EN LOS PROGRAMAS DE FUNDRAISING .....	70
10. VOLUNTARIADO.....	71
<b>C. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>72</b>
1. REQUERIMIENTOS DE FORMACION PARA LOS LIDERES DE ONG'S.....	72
2. ELEMENTOS PARA ALCANZAR EL ÉXITO EN UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO.....	73
3. CAPACITACION DEL PERSONAL .....	75
4. RELACIONES PÚBLICAS.....	76
5. TENDENCIAS DE COOPERACION ESTATAL .....	77
6. TENDENCIAS DE COOPERACION PRIVADA .....	78

7.	TENDENCIAS DE COOPERACION CON OTRAS ONG'S.....	79
8.	TENDENCIAS DE COOPERACION INTERNACIONAL .....	80
<b>D.</b>	<b>RENDICIÓN DE CUENTAS</b> .....	<b>81</b>
1.	ESTRATEGIAS DE RENDICION DE CUENTAS.....	81
2.	ELEMENTOS SUBJETIVOS SOBRE LA TRANSPARENCIA.....	83
3.	COMUNICACIÓN.....	85
<b>E.</b>	<b>EFFECTIVIDAD</b> .....	<b>86</b>
1.	MEDICION DEL RENDIMIENTO.....	86
2.	INDICES DE RENDIMIENTO .....	88
	<b>CAPÍTULO VI</b> .....	<b>94</b>
	<b>CAPÍTULO VII</b> .....	<b>107</b>
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>107</b>
	Conclusiones:.....	108
	Recomendaciones:.....	110
	<b>APÉNDICES</b> .....	<b>112</b>
	<b>GLOSARIO</b> .....	<b>119</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>120</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1.....	55
<i>Sectores de la sociedad al que las organizaciones investigadas dedican sus esfuerzos</i>	
Gráfico No. 2.....	56
<i>Coincidencia de objetivos con organizaciones del estado</i>	
Gráfico No. 3.....	63
<i>Metodologías de fundraising empleadas</i>	
Gráfico No. 4.....	66
<i>Principales fuentes de recursos de las organizaciones investigadas</i>	
Gráfico No. 5.....	68
<i>Experiencia en la captación de recursos</i>	
Gráfico No. 6.....	69
<i>Factores de éxito en los programas de fundraising</i>	
Gráfico No. 7.....	71
<i>Voluntariado</i>	
Gráfico No. 8.....	74
<i>Elementos de éxito que las organizaciones investigadas manejan en su gestión administrativa</i>	
Gráfico No. 9.....	76
<i>Áreas de capacitaciones al personal de las organizaciones investigadas</i>	
Gráfico No. 10.....	82
<i>Estrategias de rendición de cuentas que utilizan las organizaciones investigadas</i>	
Gráfico No. 11.....	84
<i>Elementos subjetivos para mejorar la transparencia en el manejo de recursos que utilizan las organizaciones investigadas</i>	
Gráfico No. 12.....	86
<i>Comunicación de objetivos alcanzados que utilizan las organizaciones investigadas</i>	
Gráfico No. 13.....	87
<i>Comunicación de objetivos alcanzados que utilizan las organizaciones investigadas</i>	
Gráfico No. 14.....	89
<i>Utilización de indicadores de rendimiento en las organizaciones investigadas</i>	
Gráfico No. 15.....	90
<i>No utilización de indicadores de rendimiento en las organizaciones investigadas</i>	

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 .....	54
<i>Sectores de la sociedad al que las organizaciones investigadas dedican sus esfuerzos</i>	
Cuadro No. 2 .....	56
<i>Coincidencia de objetivos con organizaciones del estado</i>	
Cuadro No. 3 .....	57
<i>Organizaciones públicas y privadas cuyos objetivos coinciden con las organizaciones sin fines de lucro entrevistadas</i>	
Cuadro No. 4 .....	58
<i>Motivos para participar en sectores sociales cubiertos por otras instituciones</i>	
Cuadro No. 5 .....	60
<i>Principales fuentes de recursos</i>	
Cuadro No. 6 .....	61
<i>Mantenimiento del vínculo con las fuentes de recursos</i>	
Cuadro No. 7 .....	62
<i>Estrategias utilizadas para la captación de recursos</i>	
Cuadro No. 8 .....	63
<i>Metodologías de fundraising empleadas</i>	
Cuadro No. 9 .....	64
<i>Programas de fundraising empleadas</i>	
Cuadro No. 10.....	65
<i>Principales fuentes de recursos de las organizaciones investigadas</i>	
Cuadro No. 11.....	67
<i>Experiencia en la captación de recursos</i>	
Cuadro No. 12.....	69
<i>Factores de éxito en los programas de fundraising</i>	
Cuadro No. 13.....	70
<i>Factores de mejora en los programas de fundraising</i>	
Cuadro No. 14.....	72
<i>Experiencia con el voluntariado</i>	
Cuadro No. 15.....	73
<i>Requerimientos en la formación de líderes en las ONG´s</i>	
Cuadro No. 16.....	74

<i>Elementos de éxito que las organizaciones investigadas manejan en su gestión administrativa</i>	
Cuadro No. 17.....	75
<i>Capacitaciones al personal de las organizaciones investigadas</i>	
Cuadro No. 18.....	77
<i>Uso de las relaciones públicas en las organizaciones investigadas</i>	
Cuadro No. 19.....	78
<i>Descripción de la cooperación estatal según las organizaciones investigadas</i>	
Cuadro No. 20.....	79
<i>Descripción de la cooperación privada según las organizaciones investigadas</i>	
Cuadro No. 21.....	80
<i>Descripción de la cooperación con otras ONG según las organizaciones investigadas</i>	
Cuadro No. 22.....	81
<i>Descripción de la cooperación internacional según las organizaciones investigadas</i>	
Cuadro No. 23.....	82
<i>Estrategias de rendición de cuentas que utilizan las organizaciones investigadas</i>	
Cuadro No. 24.....	84
<i>Elementos subjetivos para mejorar la transparencia en el manejo de recursos que utilizan</i>	
Cuadro No. 25.....	85
<i>Comunicación de objetivos alcanzados que utilizan las organizaciones investigadas</i>	
Cuadro No. 26.....	87
<i>Rubros para medir el rendimiento que utilizan las organizaciones investigadas</i>	
Cuadro No. 27.....	88
<i>Utilización de indicadores de rendimiento en las organizaciones investigadas</i>	

## INTRODUCCIÓN

De forma cotidiana los individuos se desarrollan en ambientes de carácter competitivo, en los cuales privan leyes casi primitivas de supervivencia del más fuerte sobre aquellos que han tenido menores oportunidades de integrarse al sistema de mercado. Generación tras generación grupos privilegiados han acumulado riquezas, mientras que amplios sectores han quedado marcados con desventajas sociales, académicas o económicas; el individualismo ha regido considerablemente el desequilibrio de la riqueza que hoy en día sufren las sociedades a nivel mundial, más específicamente en nuestro ámbito de acción: la sociedad costarricense.

Lo descrito se observa reflejado entre la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), cuya tercera cumbre se celebró a inicios del 2015 en nuestro país, y allí se planteó entre sus objetivos la idea y de la erradicación de la pobreza, ideal que permite ejemplificar el ambiente de desigualdad social al que se hace referencia. En Costa Rica por ejemplo, el Vigésimo Informe Estado de la Nación indica que en el año 2013, los ingresos promedio del 20% de hogares más ricos (quinto quintil) fueron trece veces mayores que los del 20% más pobre (primer quintil), un punto más que en 2012 y más de dos puntos por encima de la proporción registrada en 2010.

Dadas estas contradicciones y cómo respuestas a la visión individualista nace el tercer sector de la economía, lo que se conoce como “Economía Social”, constituido por aquellas organizaciones que buscan la reducción de la pobreza o la atención de problemas sociales o ambientales, visualizada como la mejora constante en las condiciones de vida de sus asociados y de las comunidades donde operan. Son estas entidades con fines humanitarios sobre las que se enfocan los esfuerzos para desarrollar el presente proyecto: entidades sin fines de lucro.



Al predominar un interés social sobre el personal, resulta complejo aplicar la teoría económica regular. La cual se ha caracterizado por la búsqueda de los métodos administrativos que maximizan el pago de dividendos para los accionistas de las entidades organizadas, es por ello que se hace necesario investigar sobre las mejores prácticas financieras que permitan la sostenibilidad financiera de las organizaciones no lucrativas.

Regularmente, las organizaciones sobre las que se basa este estudio nacen con una esencia filantrópica y solidaria, su permanencia en el ambiente económico dependerá no sólo del deseo de ayudar a aquellos con menores oportunidades de crecimiento o evolución social, sino también a la puesta en práctica de un sistema administrativo y una eficiente gestión de los recursos. Acordes con la generación de valor social pero de manera que se permita lograr los objetivos de provisión de bienes, servicios y oportunidades para sus agremiados y sus poblaciones objetivo, más que la generación de riqueza propiamente.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DEL ESTUDIO**

En el primer apartado de esta investigación se describe el marco general del trabajo, se explica la importancia de desarrollar un proceso de análisis a la anatomía empresarial de las organizaciones consideradas del “Tercer Sector” o Sector No Lucrativo

A continuación se definen aspectos fundamentales como el problema en estudio, su justificación, los objetivos general y específicos, así como los alcances y las limitaciones a las que se enfrentan las investigadoras.

## A. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Como consecuencia de los escasos estudios en el ámbito empresarial sin lucro, se hace necesaria la investigación sobre las particularidades de su gestión y los métodos para convertirlas en organizaciones exitosas. Esto es de gran importancia para las escuelas de negocios de las universidades en Costa Rica, dado que gran parte de sus egresados gestionan organizaciones de economía social, y paradójicamente, las mallas curriculares no incorporan contenidos para la gestión de este tipo de organizaciones ubicadas en amplios sectores sociales de Costa Rica.

Para comprender el surgimiento de estas entidades, cabe considerar el concepto de Estado Social, el cual corresponde a un sistema socio-político-económico en el que se garantizan derechos, considerados esenciales para mantener la participación activa de los miembros de la sociedad.

Tal como lo explica Moreno (2007, p. 3), las crisis del Estado no dan lugar a una crisis de protección social, sino a una crisis de división social tradicional de bienestar donde el protagonismo pertenecía al Estado, pero una división social más compleja, hace que el Estado deje de desarrollar determinadas actividades, que pasan a ser desempeñadas bien por el sector privado o bien por el Tercer Sector (el sector de las organizaciones no lucrativas). Sobre esta demanda no cubierta por el Sector Público se argumenta la existencia del Tercer Sector dentro de la estructura económica actual.

Ni el Estado, ni la política, ni el mercado pueden resolver todos los problemas sociales. Lo que representa la globalización, desde el punto de vista social, y las organizaciones no gubernamentales (ONG) juegan un papel equivalente a los sindicatos en la revolución industrial.

El hecho de que el fin de las entidades no lucrativas sea el interés colectivo, hace que el énfasis de su estudio sea concerniente a la Sociedad; la cual mayoritariamente movida por un sistema capitalista y un mercado de consumo, ha orientado sus esfuerzos hacia la maximización de sus ganancias particulares.

Propiamente en el ámbito organizacional costarricense, se observan agentes económicos con objetivos sociales, entre las que se encuentran Asociaciones, Cooperativas, Fundaciones, Colegios Profesionales, Grupos Comunitarios y Religiosos, entre otros, todas ellas con diversas características legales, sectoriales, técnicas pero con una particularidad en común: ser organizaciones no lucrativas. Esta característica implica que gran parte de las premisas con las que se desarrolló la teoría académica comercial regular, no sea aplicable a su ámbito de acción, han sido poco estudiadas a profundidad, y en esto radica la importancia de este proyecto.

En vista de la carencia de un cuerpo doctrinal de conocimiento teórico y de una orientación académica en Costa Rica, en lo que respecta a la gestión de los recursos de las organizaciones sin ánimo de lucro en Costa Rica, la línea transversal que se traza en el planteamiento de esta investigación se direcciona a la búsqueda de instrumentos de planificación y control estratégico, que ayuden a optimizar la gestión económica, la medición del desempeño y la rendición de cuentas de este sector.

## **B. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el esquema óptimo de gestión de recursos financieros en el sector no lucrativo costarricense aglutinado en las entidades de Economía Social?

## C. OBJETIVOS: GENERALES Y ESPECÍFICOS

### **Objetivo General:**

Desarrollar un análisis integral sobre la gestión empresarial de las organizaciones no lucrativas en Costa Rica, como son el gran número de organizaciones de Economía Social presentes en la actividad económica de Costa Rica, a través de las formas de cooperativas, fundaciones, asociaciones solidaristas y comunaristas, etc.

### **Objetivos Específicos:**

- Comprender la naturaleza del sector no lucrativo costarricense: voluntariado, fundraising y necesidades financieras.
- Realizar una descripción comparativa de las principales clasificaciones de organizaciones no lucrativas: Asociaciones, Fundaciones y Cooperativas.
- Identificar el estado del arte en materia de planeación estratégica y financiera de organizaciones no lucrativas.
- Definir estrategias en la captación y aplicación de recursos en entidades no lucrativas.
- Describir las tendencias en la gestión de las entidades no lucrativas costarricenses: alianzas estratégicas, cámaras, capacitación, finanzas, etc., mediante una muestra a conveniencia.
- Emitir una propuesta de gestión financiera para Organizaciones No Gubernamentales que contemple elementos claves para optimizar la utilización de los recursos.

## D. ALCANCES Y LIMITACIONES

### Alcances:

- Se determinará la necesidad social de la participación activa de las entidades que buscan el bienestar social.
- Se busca comparar la teoría administrativa relativa a la gestión de las organizaciones no lucrativas contra la realidad que enfrenta una muestra de organizaciones de esta categoría.
- Se pretende definir un modelo de gestión financiera óptimo en la ejecución de los planes estratégicos de las entidades no lucrativas.
- Se identificarán las mejores prácticas en cuanto a la rendición de cuentas de las entidades sin fines de lucro.

### Limitaciones:

- Las conclusiones del estudio serán válidas para el periodo de tiempo en el que se realice debido a que puede haber cambios en las tendencias administrativas de las organizaciones no lucrativas.
- Las conclusiones son basadas en la investigación bibliográfica detallada y la exploración de una muestra de organizaciones no lucrativas, por lo que los resultados son relativamente aplicables a la población de entidades de esta categoría, dado que la realidad de cada organización variará según su naturaleza en el que se desarrolle y los recursos que tenga a disposición.
- No existe una base de datos en las que se encuentren registradas en su totalidad las organizaciones no lucrativas en Costa Rica.
- Como investigación de carácter cualitativo, no provee una teoría, es más bien un método de generar la hipótesis de un modelo ideal en la gestión de este tipo de organizaciones.
- Disponibilidad de tiempo para realizar la investigación en un semestre académico.

- Para asignar valores pecuniarios a los resultados sociales de los proyectos o programas llevados a cabo por las ONG, que puedan ser comparados con los insumos monetarios con los que se cuenta, resulta necesaria la utilización de procedimientos de la rama de economía y del estudio de la teoría del valor, ámbitos alejados del alcance de este proyecto.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Este capítulo comprende los fundamentos conceptuales sobre los que se basa la presente investigación, es el resultado de la indagación y enlace de antecedentes y criterios teóricos, que se han desarrollado en torno a la problemática de estudio; de manera que permite adquirir una visión técnica y así, interpretar los resultados que se obtengan de manera más integral.

Entre los temas desarrollados en este apartado se encuentran: concepto y clasificación de Entidades sin Fines de Lucro, Financiamiento, Fundraising y Base Legal en Costa Rica.



## A. CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DE ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO

El concepto de organizaciones sin ánimo de lucro o de la sociedad civil, se centra en una colectividad de personas e instituciones que operan con la convicción de realizar cambios de orden social, en términos de las desigualdades percibidas, más allá de los intereses individuales, se construyen bajo los principios de solidaridad y trabajo voluntario.

Esta generosidad del mundo empresarial o bien la generosidad de las personas incluye el concepto de filantropía, que según su origen etimológico se deriva de las palabras *philos* (amigos) y *anthopos* (hombre). Como indica Manuel Palencia (2001, p.33) algunos diccionarios definen filantropía como el amor hacia otros hombres, el género humano y la filántropo como aquella persona que busca mejorar la situación material y moral de los hombres.

Esta filantropía asume un papel relevante dentro de la cultura de las organizaciones sin fines de lucro ya que se desarrollan diferentes estrategias para perfeccionar el funcionamiento del concepto como la profesionalización del acto realizándolo de una manera más organizada, realista, moralista e intervencionista donde la captación de fondos es atractiva para los profesionales.

Según Manuel Palencia (2001, p.136) el papel que desarrollan las entidades sin ánimo de lucro en muchos ámbitos sociales tienen carácter subsidiario del Estado y es una de las razones por las cuales, éste, otorga su confianza a unas entidades que tienen mayor conocimiento del problema y estructuras organizativas capacitadas para resolver una necesidad concreta. El Estado ahorra, de esta manera, muchos recursos públicos y permite que la iniciativa privada resuelva asuntos públicos. Existen dos enfoques al respecto el europeo y anglosajón.

Respecto al enfoque europeo el anterior autor indica que la Economía Social concibe al Sector No Lucrativo como una parte integrante de un campo más amplio, el del Tercer Sector que denomina Economía Social, que estructura en torno a tres familias de tipos

de entidad principales: cooperativismo, mutualidades y asociaciones, que contienen valores explícitos como la democracia, interés social y justicia distributiva.

El enfoque anglosajón promovido principalmente en Estados Unidos habla sobre las “Nonprofit organizations (NPO)”, planteando que se identifica el Sector No Lucrativo con el Tercer Sector a partir del Principio de No Distribución de Beneficios (PNDB) que en todo caso se reinvierten en la actividad ordinaria de la entidad, incluye organizaciones privadas siempre y cuando no distribuyan sus beneficios. Este enfoque lleva implícito un componente motivacional benevolente o altruista de los agentes económicos. Bajo este contexto aparece el término de “Entidades sin fines de lucro” (“not-for-profit organizations”).

En Costa Rica, se pueden identificar diversas categorías de entidades con esta naturaleza, entre ellas:

- Cooperativismo: entidades que persiguen maximizar sus ganancias con la finalidad de repartirlas entre los socios, sin ánimo de lucro; sin embargo, cuando se desarrollen actividades no cooperativizadas con terceros no socios y las ganancias de estas operaciones no se distribuyan entre los socios, sino que se reinviertan se consideran entidades no lucrativas (política de reinversión máxima de sus beneficios en la entidad y no de distribución de las ganancias entre sus socios). En algunos sectores cooperativos, existe contradicción en esta actividad ya que algunos líderes cooperativos visualizan como organizaciones privadas que satisfacen las necesidades de los asociados a través del mercado y no como un tipo de organización que no responde a los criterios de la empresa privada –orientada al lucro- ni a las organizaciones estatales.
- Fundaciones: consisten en patrimonios afectos a un fin de interés social o general y cuyo beneficio no se reparten entre sus propietarios. El artículo 1 de la Ley N° 5338 de Fundaciones lo define como “entes privados de utilidad pública, que se establezcan sin fines de lucro y con el objeto de realizar o ayudar a realizar, mediante el destino de un patrimonio, actividades educativas, benéficas,

artísticas o literarias, científicas, y en general todas aquellas que signifiquen bienestar social.”

- Asociaciones: el artículo 1 de la Ley N° 218 referente a Asociaciones establece que el derecho de asociación puede ejercitarse libremente conforme a lo que preceptúa esta ley. En consecuencia, quedan sometidos a este concepto las asociaciones para fines científicos, artísticos, deportivos, benéficos, de recreo y cualesquiera otros lícitos que no tengan por único y exclusivo objeto el lucro o la ganancia. Se rigen también por esta ley los gremios y las asociaciones de socorros mutuos, de previsión y de patronato.

Según Manuel Palencia (2001, p.77), las organizaciones no lucrativas altruistas se organizan normalmente en asociaciones o fundaciones, pero de igual manera las asociaciones (casi en su totalidad) su interés es no altruista al perseguir un objetivo en beneficio de los socios que la componen; razón por la cual, se debe de tomar en cuenta que no todas las asociaciones o fundaciones pueden considerarse del “Tercer Sector”.

De acuerdo con Manuel Palencia (2001, p.99), una clasificación muy adecuada es la que aportan Armadans y Tarres quienes distinguen 5 tipos de ONG dependiendo del ámbito de la actividad que se dedican:

- ONG de cooperación para el Desarrollo, su objetivo en sí es la cooperación basados en una relación de Norte a Sur, escogen causas como eliminar la pobreza, aumentar la democracia.
- ONG de emergencia y ayuda humanitaria, atienden a las personas y poblaciones víctimas de catástrofes, también influyen en estados de guerra y/o conflictos de violencia
- ONG de medio ambiente, generan movimientos ecologista a nivel mundial, combaten la destrucción de recursos naturales, contaminación y otros
- ONG de derecho humanos; denuncian las violaciones a los derechos humanos, libre expresión y albedrío, promueven códigos, tratados y medidas para garantizar respeto hacia los seres humanos

- ONG de paz, el trabajo es bajo el lema “a favor de la paz, el desarme, investigan causas de conflictos, como prevenirlos y resolverlos en forma no violenta y cooperada con los diferentes integrantes

## **B. FINANCIAMIENTO**

Cuando se inicia con una entidad sin fines de lucro es común que el principal aporte sea de financiación propia, que esta materializada en activos donados por personas físicas y/o jurídicas, los cuales se destinan a la dotación fundacional (Fundación) o fondo social (Asociación).

Las organizaciones sin fines de lucro enfrentan un mundo globalizado donde la obtención de nuevas herramientas de financiación se convierte en un reto de innovación avocado a estrategias; donde se tiende a la consideración de técnicas propias de la rama de la mercadotecnia.

Estas fuentes de financiación pueden ser públicas o privadas, a corto o largo plazo, para proyectos anuales o plurianuales. Moreno (2007, p. 74) se refiere a financiación pública como aquellos ingresos procedentes de todas las instituciones del Estado y a todos los niveles supranacionales, nacionales, autonómicos y municipales, y desde todas las formas jurídicas.

En términos generales, se puede afirmar que las fuentes de financiación provienen tanto del ámbito público como del ámbito privado. Y por otro lado, las ONL, cuentan con fuentes directas (que dependen de ellas mismas) y otras fuentes indirectas, en relación con la generosidad del mundo empresarial y su responsabilidad social comunitaria.

En cuanto a las donaciones privadas, regularmente equivale a la mayor proporción de recursos captados, se pueden citar ocho formas de financiación privada, entre ellas:

- Cuotas: Se refiere a la aportación de los socios que se materializa en una cantidad periódica, ya sea bimestral, trimestral o anual.

- Prestación de servicios: Es un sistema basado en la producción económica, en donde se pone a la venta un bien y un servicio.
- Donaciones: Pueden ser aportaciones pecuniarias o en especie realizadas por personas físicas o jurídicas.
- Patrocinio: La contraprestación para la entidad patrocinadora suele dar imagen y prestigio.
- Acuerdos marco y de cooperación: Acciones en una determinada línea de actuación respecto a un tema concreto. Las relaciones inter organizaciones involucran el juego de la reputación e imagen para ambas organizaciones involucradas como la misma transferencia de riesgos o beneficios, además de ofrecer ventajas competitivas sobre otras del mismo sector. Estas relaciones pueden llamarse de diversas maneras: filantropía empresarial, asociaciones organizaciones-comunidad, alianzas sociales, asociaciones sociales, responsabilidad social u otras.

Peter F. Drucker (1990, p.61) hace referencia a la custodia de los aportes al explicar que las organizaciones ganan dinero operando con capital propio; en cambio los fondos con que operan estas instituciones no les pertenecen, sino que les han sido confiados por los donantes para un determinado fin. La Junta Directiva, Consejo de Administración o su equivalente es, en última instancia, el custodio o encargado de fiscalizar que la Administración de la Organización les dé un buen uso de acuerdo a los fines y objetivos de la entidad y velar por que ese uso sea concordante con la estrategia de la Institución.

Dentro de las motivaciones de las entidades sin fines de lucro en cuanto a la creación y vinculación de relaciones estratégicas con miras al acceso a fondos, se observan el establecimiento de reputación e imagen, mejorar la moral, reclutamiento y selección de personal (voluntariado), accesos a diferentes tecnologías, conocimiento en diferentes ramas, programas de apoyo, reconocimiento así como la misma reducción de impuestos.

Para hacer un uso efectivo de las estrategias de captación de recursos, toma relevancia el conocimiento sobre las motivaciones del eventual donante, de manera que los esfuerzos se orienten hacia el objetivo planteado.

Desde el punto de vista del donante, existen factores intrínsecos que motivan los aportes voluntarios, por ejemplo autoestima, seguridad, poder, sentimientos como el miedo, culpa, piedad o satisfacción, realización, filiación, responsabilidad social de las organizaciones donantes.

Para los factores extrínsecos se consideran los elementos de prestigio, autorrealización, autosatisfacción, necesidades sociales que van de acuerdo a su género, edad, ingreso o carrera.

Generalmente el éxito se amplía cuando se comparte la misma misión con la causa que creen, valores, objetivos de la organización que se desea contribuir, transparencia de la entidad y que éstas logren sus objetivos como resultados esperados.

Las personas físicas realizan sus donaciones por medio de tiempo, dinero, ropa, alimentos, juguetes pero sobre todo del tiempo que invierten en la consecución de objetivos de las ONG o en la misma captación de recursos para el bienestar y permanencia de estas entidades. El principal elemento de motivación es mejorar la condición de vida de las personas, elementos religiosos como la satisfacción personal se incluyen entre estos factores.

Pero que explica el ¿por qué ayudar a otros?, diferentes investigadores de teorías desde la perspectiva de disciplinas tales como la psicología, antropología y sociología; incluyendo dentro de las relaciones más importantes la del ego, percepción, estímulo-respuesta y la relación con el campo; además de las diferentes teorías de motivación tratando de explicar los motivos del actuar de las personas donantes.

Una motivación importante se refiere a la mediación política o bien por compartir las ideologías de las entidades. Prevalece los objetivos de carácter social y económico más que los políticos, pero estos últimos rinden más frutos que los primeros, ya que la

incidencia política y movilización social para construir una ciudadanía crítica y activa les es más atractiva, se construyen sobre objetivos y estrategias comunes.

Se presenta el concepto de despolitización como parte de una agenda ideológica, donde se destaca la financiación pública y los perfiles tecnocráticos, donde se participan en estas entidades por sus intereses e ideologías que implica entender esta cooperación como herramienta política que integra poder, bienestar, justicia, equidad, complejidad y diversidad desde la perspectiva del Gobierno.

## C. FUNDRAISING

### 1. Concepto

No existe un consenso en cuanto a una única definición del fundraising. Una primera aproximación podría ser la que define el proceso de resolución de solicitar y aceptar regalos económicos de individuos, organizaciones y fundaciones para fondear organizaciones sin fines de lucro.

Existen entidades especializadas en reunir fondos. Estas organizaciones sirven de intermediarias entre el donante y su receptor, entre el donante y la causa filantrópica, es allí donde nace el concepto de *grantmaking* que es otorgar ayudas a personas o entidades merecedoras del objetivo funcional, donde la organización fundraising tiene la tarea de escudriñar a cuáles entidades elige para subvencionarlas lo cual dependerá de los recursos disponibles, de la filosofías compartidas, de cuál es la estrategia *grantmaking*, entre otros factores que determinará la organización (Manuel Palencia (2001, p.50).

Henry A. Rosso afirma que el fundraising no es un simple proceso de pedir sino que es un proceso de transmitir la importancia de un proyecto al donante. Rosso lo define como “el complejo proceso de tratar de involucrar a personas en una causa que responde a necesidades humanas y que vale la pena apoyar con donativos”.

## 2. Indicadores

El concepto de administración de bienes, conocida como “stewardship”, constituye el principio normativo de la captación de fondos. Representa la filosofía y los medios por los cuales la ONL, ejerce la justificación ética del uso de todos los recursos.

De acuerdo con Manuel Palencia (2001, p.181) el concepto de “stewardship” está subyacente en todo el proceso de solicitar donativos importantes, y representa la correcta relación entre la organización y el donante, que implica el reconocimiento y el seguimiento. Inspira todos los procesos y las técnicas y garantiza al donante que el dinero o los bienes que otorga libremente a la organización tengan la finalidad por la cual fueron donados.

El análisis de indicadores del fundraising abarca desde la visión de la organización y el universo de donantes que lo caracteriza, hasta la articulación de la causa que representa las necesidades de la organización, los recursos y las expresiones que hacen decisoria en la captación de los fondos.

Henry A. Rosso planteó un modelo hace más de 30 años el cual hoy en día se encuentra vigente para las organizaciones no lucrativas, el mismo establece los siguientes tópicos:

- Identificación de los públicos de la organización no lucrativa
- Clarificar la causa que justifica la recaudación de fondos
- El ciclo del fundraising
- La investigación de los posibles donantes
- La solicitud del donativo
- El reconocimiento

Este modelo establece los procesos de investigación de los posibles donantes de la organización y el de la solicitud del donativo. El primero, como la herramienta clave de toda planificación de un programa de fundraising y el segundo, como la herramienta de exploración de la psicología aplicable a la petición de dinero, la identificación y relación



con las personas a las cuales se les solicita los fondos, y el hecho concreto de la petición, momento clave del proceso. Finalmente, se describe el reconocimiento merecido que la organización otorga al donante por la donación desinteresada, que cierra el ciclo del fundraising, y que debería estar complementada con la generación de una retroalimentación a través de la rendición de cuentas, ya sea bajo los canales establecidos por el donante o bien por la entidad solicitante. Este reconocimiento es el proceso clave y concluyente, y que no ha de tener un aire protocolario sino sincero. Es la clave para volver a abrir la puerta más adelante.

### 3. Control de los procesos del Fundraising

Si se opta por la contratación de una entidad especialista en Fundraising se deben establecer las responsabilidades mediante un contrato formal, ya sea como “Fundraiser” o bien como entidad consultora.

El papel de los voluntarios también toma un papel protagónico, en términos generales, el voluntario es una persona que desea aplicar sus conocimientos y habilidades especiales, su participación implica también reconocimiento. Así como también hay quienes simplemente desean invertir su tiempo libre, disminuir el stress o salir de su rutina. Finalmente, el voluntariado eficientemente administrado termina comprometiéndose, siendo representante de la Organización, participa y dona, su valor estratégico radica en la sensibilización del mercado y multiplicar fuerzas.

Todo proceso de Fundraising ha de velar para que el donante reciba alguna compensación, como una carta de agradecimiento personalizada, algún informe de resultados de la entidad que utiliza los recursos recaudados además, aun cuando el objetivo fundamental de una campaña de Fundraising comprende generalmente la captación de aportaciones económicas, no se debe perder de vista su objetivo educativo: la sensibilización de la Sociedad y a obligación de la Organización por direccionar esos recursos hacia los objetivos organizacionales, más que a gastos generales; asimismo se deben detectar posibles conflictos con los donantes que podrían disminuir la autonomía de los donantes.

En cuanto a la ética cuestionada por cobros de comisión de los profesionales en fundraising, la buena práctica ha llevado a la prohibición absoluta de cobrar porcentajes sobre los fondos que se recauden por una causa filantrópica, y únicamente es aceptable el cobro de honorarios establecidos. El fundraising es una inversión sin relación con el resultado de la captación que se promueve.

En cuanto a la aplicación de los recursos, se deben respetar las de carácter restringido, sin es que son aceptadas, asumiendo las consecuencias respecto a las limitaciones de la autonomía. Los costos fijos han de financiarse con ingresos fijos. La dinámica financiera variara de acuerdo a las fuentes de financiamiento: ingresos propios por venta de servicios o donaciones.

#### 4. Programas y técnicas del Fundraising

Los programas de Fundraising se pueden clasificar entre las siguientes cuatro categorías:

- Campaña anual: esfuerzo constante, permite repetir continuamente el mensaje, es un proceso de sensibilización, busca establecer hábitos y permite mantener los niveles de servicio.
- Grandes donativos: cada necesidad identificada abre la oportunidad para solicitar un donativo especial, importante o de gran envergadura.
- Macro campaña: programa intensivo diseñado para cubrir las necesidades de capital.
- Donación planificada: ofrecen al donante planificar un donativo según sus ingresos actuales, su activo o su patrimonio.

A continuación se enlistan algunas técnicas del Fundraising:

- Cara a cara
- Carta personal o personificada
- Correo electrónico
- Carta no personalizada

- Puerta por puerta
- Petición telefónica: Maratón telefónica, Telefund, Telemarketing
- Merchandising: se trata sobre la venta de productos varios con la imagen de la entidad para captación de recursos
- Publicidad
- Acto social contributivo
- Colecta
- Prescriptores sociales: uso de un prestigioso escritor, periodista, político o científico mediante conferencias, artículos de opinión o actividades específicas.
- Maratones: actos públicos que tratan de recaudar fondos en tiempos record.
- Loterías: Incluye premios importantes a través de grandes sorteos. Por ejemplo el Tico Bingo en Costa Rica, criticado por su carácter monopolístico.
- Cyber-raising: es la utilización de Internet para la captación de fondos, buscan patrocinadores para la colocación de publicidad gratuita o para la venta de productos, dentro de este campo están las donaciones gratuitas que hacen los internautas, como por ejemplo cuando se escriben frases en la pantalla o mediante subasta de artículos, de igual forma los banners publicitarios que se colocan en las diversas páginas web.

## 5. Relaciones públicas y el Fundraising

El fundraising se encuentra inmerso en las políticas de comunicación de la gestión general y debe encontrarse en coherencia con la identidad organizacional. En esencia, la persuasión, eje del fundraising, es un proceso de comunicación, representa el esfuerzo de transmitir información, tratando de cambiar o neutralizar las opiniones hostiles de la gente, o bien mantenerlas si son favorables; en síntesis comunicación con un objetivo de comportamiento.

Para Palencia (2001, p. 289) el fundraising supone un riesgo de pérdida de autonomía organizacional ante las donaciones, por lo que los líderes de las requieren la habilidad para negociar la autonomía de la entidad como una estrategia ante los públicos

donantes, y así mismo interpretar los límites que afectan los intereses de la misma; se deben considerar estas implicaciones con el propósito de diseñar una política de necesidades.

Un modelo desarrollado del fundraising se aleja de la persuasión y busca la congruencia, entendimiento mutuo entre el grupo que da y el grupo que recibe de manera que se fomenta un cambio de actitudes en función del equilibrio entre la utilidad de las donaciones y la autonomía de la organización.

La obtención de fondos debe considerarse una oportunidad resultante de un programa de relaciones públicas sostenido y al mismo tiempo, una campaña de obtención de recursos es una oportunidad para enfocar y expandir el programa de relaciones públicas.

#### **D. RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN**

Con el propósito de estimar el beneficio social que resulta de las operaciones de una entidad que no pretende lucrar, se plantea una herramienta financiera aplicada, en el caso particular el ROI o Retorno sobre la Inversión, cálculo que convencionalmente permite determinar el beneficio financiero de una empresa comercial.

Ante el cuestionamiento sobre la cuantificación del valor social generado o la medición de la efectividad de las acciones llevadas a cabo por las organizaciones sin fines de lucro, The Office of the Third Sector in England and Scottish Government difunde un conjunto de principios que comprenden el ROI Social, estos principios contemplan seis pasos:

1. Establecer el alcance y la identificación de las principales partes interesadas. Esto implica establecer límites claros sobre lo que el SROI cubrirá, y e involucrar a los ejecutores de las acciones.

2. Resultados de mapeo. A través de la participación con las partes interesadas, un mapa de impacto, o teoría del cambio, que muestra la relación entre insumos, productos y resultados se desarrolla.
3. Evidenciando los resultados y darles un valor. Este paso implica primero la búsqueda de datos para demostrar si los resultados se han visualizado en proyectos anteriores. Luego los resultados son monetizados - esto significa poner un valor financiero a los resultados, incluidos los que no tienen un precio que se les otorga.
4. El establecimiento de impacto. Se deben valorar los resultados y aislar los aspectos del cambio que no habrían ocurrido de todos modos (peso muerto) o no que son resultado de otros factores (atribución).
5. Cálculo de la SROI. Este paso consiste en la suma de todos los beneficios, restando cualquier pérdida o resultado adverso y compararlo con la inversión.
6. Presentación de informes, el uso y la incrustación. Implica compartir hallazgos y recomendaciones con las partes interesadas, y la incrustación de buenos procesos dentro de la organización, de forma que exista retroalimentación en el proceso.

Hay dos tipos de análisis SROI:

- Evaluativo, el cual es conducido retrospectivamente y basado en resultados reales que ya han tenido lugar.
- Prospectivo (de pronóstico), el cual predice cuánto valor social será creado si las actividades alcanzan los resultados esperados.

Los SROI prospectivos son especialmente útiles a la hora de planificar una actividad en la organización. Ellos pueden ayudar a mostrar cómo la inversión puede maximizar el impacto y además contribuyen a identificar qué es lo que debería ser medido una vez que el proyecto se ha puesto en marcha. La falta de una buena información sobre resultados es uno de los principales desafíos cuando se está haciendo un SROI por primera vez. Para permitir que un SROI evaluativo esté bien fundamentado se

necesitará información sobre resultados previos, y el SROI prospectivo brinda las bases para poder captar esa información. Es por eso que es preferible empezar a usar el SROI pronosticando cuál puede ser el valor social, en lugar de evaluando cuál fue, ya que así se asegura de tener todos los sistemas correctos de recolección de datos para realizar un análisis completo en el futuro.

El ROI Social se basa en una serie de principios, entre los que se encuentran:

- Involucrar a los stakeholders
- Entender qué cambia
- Valorar las cosas importantes
- Incluir únicamente lo esencial
- No reivindicar en exceso
- Ser transparente
- Comprobar el resultado

Como cualquier metodología de investigación el SROI requiere de opiniones personales, que serán usadas durante el análisis. En este tipo de metodología no hay un elemento que sustituya la opinión del analista. En el proceso se requieren opiniones y donde hay que tomar decisiones es importante la esencialidad de la información, la información es esencial si tiene potencial para afectar la decisión de los lectores o de los stakeholders. Una pieza de información es esencial si al dejarla fuera del SROI tergiversara las actividades de la organización. Por transparencia, las opiniones acerca de lo que es esencial deberían quedar documentadas, para mostrar por qué la información ha sido incluida o excluida.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO CONTEXTUAL**

En el siguiente apartado se exponen los hallazgos encontrados que enmarcan la situación actual de las organizaciones del Tercer Sector en Costa Rica, producto de la investigación en el campo y el estado del arte en materia de Gestión Administrativa de las organizaciones en estudio.

## A. LEY DINADECO

La Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad tiene carácter de órgano del Poder Ejecutivo adscrito al Ministerio de Gobernación y Policía, como instrumento básico de organización de las comunidades del país, para lograr su participación activa y consciente en la realización de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (artículo 1).

Son principios y objetivos de DINADECO (art. 3):

- Promover la creación de oportunidades para el perfeccionamiento integral de la persona humana, descubrir sus capacidades y cualidades y canalizarlas en beneficio de la comunidad del país.
- Establecer el clima propicio para la creación de nuevos valores y adaptación de nuevos hábitos y actitudes, a través de un proceso de perfeccionamiento interno de la población, que asegure su participación activa y consciente en las decisiones y acciones, para resolver los problemas económicos y sociales que la afectan;
- Crear, por medio de un proceso educativo de perfeccionamiento individual y de las instituciones democráticas, una conciencia colectiva de responsabilidad mutua por medio del desarrollo nacional en todos los órdenes, por medio del estímulo y orientación de organizaciones distritales, cantonales, provinciales, regionales y nacionales;
- Coordinar y orientar los programas públicos y privados para la aplicación de los principios, métodos y técnicas del desarrollo de la comunidad;
- Realizar estudios e investigaciones sociales y contribuir a establecer los canales adecuados en ambas direcciones entre las comunidades y los organismos técnicos, administrativos, legislativos y políticos en general;
- Planear y promover la participación activa y organizada de las poblaciones en los programas nacionales, regionales o locales de desarrollo económico y social,



- Evaluar permanentemente los programas de desarrollo de la comunidad, para garantizar su ajuste a los principios y técnicas adoptados por la presente Ley y su respectivo Reglamento,
- Entrenar al personal necesario en los distintos niveles, especialidades y categorías, en uso y manejo de las técnicas de desarrollo de la comunidad;
- Asesorar técnicamente en los aspectos de investigación, planeamiento, ejecución, organización y evaluación, a personas y entidades que tengan bajo su responsabilidad programas de desarrollo de la comunidad,
- Coordinar la asistencia técnica y económica internacional de cualquier clase que se dé al país para promover el desarrollo comunal;
- Inscribir, conforme a esta Ley, a las asociaciones y grupos para el desarrollo de la comunidad, ya existente o que lleguen a establecerse, y
- Los demás que determine el Reglamento de esta Ley.

La Dirección, para realizar sus funciones, actuará fundamentalmente a nivel de las propias comunidades a través de las asociaciones de desarrollo. Por medio de éstas, las comunidades participarán activamente en todos los planes y programas dirigidos a su propio desarrollo (art. 6).

Declarase de interés público la constitución y funcionamiento de asociaciones para el desarrollo de las comunidades, como medio de estimular a las poblaciones a organismos del Estados, por el desarrollo económico y social del país (art.14).

Las comunidades podrán organizarse en forma de asociaciones distritales, cantonales, regionales, provinciales o nacionales (art. 15), será necesario que reúnan por lo menos a cien personas y no más de mil quinientas, mayores de quince años. (art.16).

El Estado, las instituciones autónomas y semiautónomas, las municipalidades y demás entidades públicas quedan autorizadas a otorgar subvenciones, donar bienes, o suministrar servicios de cualquier clase a estas asociaciones, como una forma de contribuir al desarrollo de las comunidades y al progreso social y económico del país.

El Estado incluirá en el Presupuesto Nacional, una partida equivalente al dos por ciento del estimado del Impuesto Sobre la Renta de ese período, el cual se girará al Consejo

Nacional de Desarrollo de la Comunidad, para las asociaciones de desarrollo debidamente constituidas y legalizadas. El Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad depositará esos fondos en el Banco Popular (art.19).

Se establece un Registro Público de Asociaciones de Desarrollo que constatará la inscripción de todas y cada una de las entidades de esta clase. El Reglamento indicará la forma en que funcionará el Registro (art. 26).

## B. LEY DE ASOCIACIONES, LEY DE FUNDACIONES Y LEY DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS

En esta parte del trabajo se establece la identificación de la normativa que regula a las entidades sin fines de lucro en Costa Rica, y que corresponden a un marco relevante que el Administrador debe contemplar y respetar. Sin duda es un elemento que debería ser considerado en una malla curricular que incorpore la formación en gestión de entidades sin fines de lucro.

Aspecto normado	LEY DE ASOCIACIONES N°218		LEY DE FUNDACIONES LEY°5338		LEY DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS LEY N°4179	
	Art.	Contenido	Art.	Contenido	Art.	Contenido
Concepto y finalidad.	1	El derecho de asociación puede ejercitarse libremente conforme a lo que preceptúa esta ley. En consecuencia, quedan sometidas al presente texto las asociaciones para fines científicos, artísticos, deportivos, benéficos, de recreo y cualesquiera otros lícitos que no tengan por único y exclusivo objeto el lucro o la ganancia. Se regirán también por esta ley los gremios y las asociaciones de socorros mutuos, de previsión y de patronato.	1	Reconócese personalidad jurídica propia a las fundaciones, como entes privados de utilidad pública, que se establezcan sin fines de lucro y con el objeto de realizar o ayudar a realizar, mediante el destino de un patrimonio, actividades educativas, benéficas, artísticas o literarias, científicas, y en general todas aquellas que signifiquen bienestar social.	2	Las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro

Aspecto normado	LEY DE ASOCIACIONES N°218	LEY DE FUNDACIONES LEY°5338	LEY DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS LEY N°4179
		<p>7 Las fundaciones no tienen finalidades comerciales. Sin embargo podrán realizar operaciones de esa índole para aumentar su patrimonio, pero los ingresos que obtengan deberán destinarlos exclusivamente a la realización de sus propios objetivos.</p>	<p>4 Queda absolutamente prohibido a toda asociación cooperativa realizar cualquier actividad que no se concrete al fomento de los intereses económicos, sociales y culturales de sus asociados</p>
Administración	<p>4 El control administrativo de las asociaciones corresponde al Poder Ejecutivo, quien es el encargado de autorizar la creación de asociaciones nacionales y la incorporación de las extranjeras; de fiscalizar las actividades de las mismas y de disolver las que persigan fines ilícitos o lesionen la moral o el orden público, todo de acuerdo con lo dispuesto por esta ley.</p>	<p>11 La administración y dirección de las fundaciones estará a cargo de una Junta Administrativa. El fundador designará una o tres personas como directores y también deberá, en el propio documento de constitución, establecer la forma en que serán sustituidos estos miembros. Si el fundador designa sólo un director, la Junta Administrativa quedará integrada por tres personas; si designa a tres, el número de directores será de cinco. En ambos casos los dos miembros que completarán la Junta Administrativa serán designados uno por el Poder Ejecutivo y el otro por la municipalidad del cantón en donde tenga su domicilio la fundación. El cargo de miembro</p>	<p>36 La dirección, la administración, la vigilancia y la auditoría interna de las asociaciones cooperativas estarán a cargo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La asamblea general de asociados o de delegados.</li> <li>b) El consejo de administración.</li> <li>c) El gerente, los subgerentes y los gerentes de división.</li> <li>d) El comité de educación y bienestar social.</li> <li>e) El comité de vigilancia, el cual podrá ser sustituido por una auditoría interna, con al menos un contador público autorizado a tiempo completo, siempre y cuando así lo determine la asamblea general de asociados, para lo cual se requerirán al menos los dos tercios de los votos presentes.</li> <li>f) Los comités y las comisiones que puedan establecerse con base en esta</li> </ul>

Aspecto normado	LEY DE ASOCIACIONES N°218		LEY DE FUNDACIONES LEY°5338		LEY DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS LEY N°4179	
				de la Junta Administrativa será gratuito.		ley y las que designe la asamblea general.
Registro	5	Registro de Asociaciones que al efecto llevará el Ministerio de Gobernación y que forma parte del Registro Nacional.	5	Las fundaciones adquieren personalidad jurídica a partir de su inscripción en la Sección de Personas del Registro Público.	29	El registro, la inscripción y la autorización de la personería jurídica de las asociaciones cooperativas estarán a cargo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. El Registro Público de Asociaciones Cooperativas formará parte del Registro de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
Organización	10	1.-El organismo directivo cuyo nombre se establecerá en los estatutos, se integrará con un mínimo de cinco personas y deberá garantizar la representación paritaria de ambos sexos, entre ellos se nombrarán personas para la presidencia, la secretaría y la tesorería; todas ellas mayores de edad. 2.-La fiscalía, ocupada por una persona mayor de edad, 3.-La Asamblea o Junta General.			31	Las cooperativas se sujetarán a las siguientes condiciones: a) Se constituirán con responsabilidad limitada, y de sus compromisos responderán el haber social y los asociados hasta por el monto de los aportes suscritos. b) Se constituirán mediante asamblea que celebren los interesados, de la cual se levantará un acta. c) No podrán constituirse mientras no está suscrito íntegramente el patrimonio social inicial y no se haya pagado, por lo menos, el 25% de importe total del mismo.

Aspecto normado	<b>LEY DE ASOCIACIONES N°218</b>		<b>LEY DE FUNDACIONES LEY°5338</b>		<b>LEY DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS LEY N°4179</b>	
Fondos	25	Las asociaciones que establezcan el fondo de mutualidad en favor de los asociados deberán formalizar semestralmente la cuenta de los ingresos y gastos y comunicarla a los asociados y deberán cubrir con una póliza de fidelidad la administración de esos fondos.	8	Los bienes donados para crear una fundación serán patrimonio propio de ésta, y sólo podrán ser destinados al cumplimiento de los fines para los que fue constituida. Tales bienes estarán exentos del pago de toda clase de impuestos y derechos de inscripción.	66	El patrimonio social de las cooperativas será variable e ilimitado y estará integrado en la siguiente forma:  a) Con su capital social. b) Con los fondos y reservas de carácter permanente. c) Con las cuotas de admisión y solidaridad, una vez deducidos los gastos de constitución y organización. d) Con el porcentaje de los excedentes que se destinen para incrementarlo, de acuerdo con lo que disponga cada cooperativa en sus estatutos, o por disposición de la asamblea; y e) Con las donaciones, herencias, legados, privilegios, derechos de suscripción o subvenciones que reciban.

Aspecto normado	LEY DE ASOCIACIONES N°218	LEY DE FUNDACIONES LEY°5338	LEY DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS LEY N°4179
		<p data-bbox="898 310 1356 618">10 Las fundaciones estarán exentas del pago de derechos de inscripción y de impuestos nacionales y municipales, salvo los arancelarios, que sólo los podrá exonerar en cada caso el Ministerio de Hacienda, según la clase de bienes que se trate y su destino.</p> <p data-bbox="953 662 1356 1360">(NOTA: el artículo 2º, incisos d) y e) de la Ley Reguladora de las Exoneraciones, N° 7293 de 31 de marzo de 1992, concede privilegios sólo a las fundaciones sin fines de lucro que se dediquen a la atención de menores en abandono, deambulantes o en riesgo social (inciso c). Y las dedicadas a la recolección y tratamiento de basura, a la conservación de recursos naturales, ambiente en general, higiene ambiental y salud pública, (inciso d); por lo que las exoneraciones no previstas en tales incisos quedaron tácitamente derogadas conforme con el artículo 1º) de la Ley 7293 ibídem).</p>	
		<p data-bbox="898 1365 1356 1404">18 Para que las fundaciones puedan</p>	

Aspecto normado	LEY DE ASOCIACIONES N°218	LEY DE FUNDACIONES LEY°5338	LEY DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS LEY N°4179
		<p>recibir de las instituciones públicas donaciones, subvenciones, transferencias de bienes muebles o inmuebles o cualquier aporte económico que les permita complementar la realización de sus objetivos deberán cumplir los siguientes requisitos:</p> <p>a) Tener como mínimo un año de constituidas.</p> <p>b) Haber estado activas desde su constitución, calidad que adquieren con la ejecución de por lo menos un proyecto al año.</p> <p>c) Tener al día el registro de su personalidad y personería jurídicas.</p> <p>Para contar con absoluta transparencia en la consecución, fuente y manejo de esos fondos públicos por parte de las fundaciones, estas deberán llevar en una cuenta separada las donaciones que reciban y la procedencia de estas, y deberán especificar en qué se invierten.</p>	



Aspecto normado	LEY DE ASOCIACIONES N°218	LEY DE FUNDACIONES LEY°5338	LEY DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS LEY N°4179
		<p>Lo anterior deberá ser fiscalizado por la auditoría interna que toda fundación está obligada a tener, la cual ejercerá sus funciones de conformidad con la normativa vigente en la materia que fiscalice, y según lo establecido en los manuales de normas técnicas de auditoría y control interno emitidos por la Contraloría General de la República.</p> <p>El informe de la auditoría deberá remitirse al ente contralor junto con el informe de la Junta Administrativa, de acuerdo con lo señalado en el artículo 15 de esta Ley.</p>	

Aspecto normado	LEY DE ASOCIACIONES N°218	LEY DE FUNDACIONES LEY°5338	LEY DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS LEY N°4179
Ente fiscalizador	<p>26 Las donaciones, subvenciones, transferencias de bienes muebles e inmuebles u otros aportes económicos del estado o sus instituciones, deberán ser fiscalizados por la Contraloría General de la República y debidamente liquidados por la Asociación beneficiaria ante el ente contralor, según los fines previstos y los principios de la sana administración.</p> <p>De no presentarse las liquidaciones correspondientes dentro del mes siguiente al cierre del año fiscal, el ente contralor lo informará de oficio a la administración activa respectiva y a la vez, la asociación que incumpla quedará imposibilitada para percibir fondos del Estado o sus instituciones, hasta que satisfaga la información requerida.</p>	<p>15 La Junta Administrativa rendirá, el primero de enero de cada año, a la Contraloría General de la República, un informe contable de las actividades de la fundación.</p> <p>La Contraloría fiscalizará el funcionamiento de las fundaciones, por todos los medios que desee y cuando lo juzgue pertinente. Si en el curso de algún estudio apareciere una irregularidad, deberá informarlo a la Procuraduría General de la República, para que plantee la acción que corresponda ante los tribunales de justicia, si hubiere mérito para ello.</p>	<p>97 Corresponderá al INFOCOOP llevar a cabo la más estricta vigilancia de las asociaciones cooperativas, con el exclusivo propósito de que éstas funcionen ajustadas a las disposiciones legales. Al efecto, tales asociaciones permitirán la inspección y vigilancia que los funcionarios del Instituto practiquen en ellas, para cerciorarse del cumplimiento de esta ley, de sus reglamentos y de leyes conexas, a quienes deberán darles la información indispensable que con ese objeto les soliciten.</p>
Utilidad pública	<p>32 Las asociaciones simples, federadas o confederadas, cuyo desarrollo o actividad sean particularmente útiles para los intereses del Estado y llenen una necesidad social, podrán ser declaradas de utilidad pública cuando lo soliciten al Ministerio de Justicia y Paz y este lo estime</p>		

Aspecto normado	LEY DE ASOCIACIONES N°218	LEY DE FUNDACIONES LEY°5338	LEY DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS LEY N°4179
	<p>conveniente. Para alcanzar este beneficio, las asociaciones deberán tener tres años de inscritas como mínimo y operar legalmente al servicio de la comunidad. Las asociaciones reconocidas como de utilidad pública podrán gozar de las franquicias y concesiones administrativas y económicas que, para cumplir con sus fines, el Poder Ejecutivo les otorgue. En cualquier momento, el Ministerio de Justicia y Paz revocará este beneficio, si desaparecen los motivos por los cuales fue concedido. Este Ministerio llevará los controles de las asociaciones declaradas de utilidad pública y les exigirá informes anuales.</p>		

## **C. LEY 7092 IMPUESTO DE RENTA Y LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO**

Algunas otras consideraciones a tomar en cuenta sobre las entidades sin fines de lucro son las estipuladas en la Ley 7092 de Impuesto de Renta, la cual cita entre las entidades no sujetas a este impuesto aquellas organizaciones sindicales, las fundaciones, las asociaciones declaradas de utilidad pública por el Poder Ejecutivo, siempre y cuando los ingresos que obtengan, así como su patrimonio, se destinen en su totalidad, exclusivamente para fines públicos o de beneficencia y que, en ningún caso, se distribuyan directa o indirectamente entre sus integrantes. (Artículo N°3)

Por otro lado el inciso q) del artículo 8 del mismo cuerpo normativo cita como gasto deducibles las donaciones debidamente comprobadas que hayan sido entregadas, durante el período tributario respectivo, al Estado, a sus instituciones autónomas y semi-autónomas, a las corporaciones municipales, a las universidades estatales, a las Juntas de Protección Social, a las Juntas de Educación, a las instituciones docentes del Estado, a la Cruz Roja Costarricense y a otras instituciones, como asociaciones o fundaciones para obras de bien social, científicas o culturales, así como las donaciones realizadas en favor de la Junta Directiva del Parque Recreativo Nacional Playas de Manuel Antonio, de las asociaciones civiles y deportivas declaradas de utilidad pública por el Poder Ejecutivo al amparo del artículo 32 de la Ley de Asociaciones, o de los comités nombrados oficialmente por la Dirección General de Deportes, en las zonas definidas como rurales según el Reglamento de esta Ley, durante el período tributario respectivo.

La Dirección General de la Tributación Directa tendrá amplia facultad en cuanto a la apreciación y calificación de la veracidad de las donaciones a que se refiere este inciso, y podrá calificar y apreciar las donaciones solamente, cuando se trate de las dirigidas a obras de bien social, científicas o culturales, y a los comités deportivos nombrados oficialmente por la Dirección General de Deportes en las zonas definidas como rurales, según el Reglamento de la presente Ley.

## **CAPÍTULO IV**

# **MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo se describen los aspectos metodológicos utilizados para el desarrollo del estudio.

Este apartado muestra los siguientes tópicos: alcances de la investigación, fuentes y sujetos de investigación, técnicas de la investigación empleadas.

## A. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA

La metodología constituye el medio por el cual se orientan las bases técnicas ante la solución de un problema en el proceso investigativo, que corresponde, propiamente, a una actividad de racionalización del entorno, a través de la investigación sistemática de la realidad. A continuación, se especifican los aspectos operativos del proceso investigativo aplicado.

La estrategia metodológica para desarrollar la investigación y cumplir con los objetivos plasmados consistió en lo siguiente:

1. Una vez definido el problema de investigación, se llevó a cabo una investigación preliminar sobre el campo no lucrativo. Esta indagación se realizó mediante consultas bibliográficas y sitios digitales
2. Obtener la información del marco contextual que regula las organizaciones no lucrativas en Costa Rica, con el objetivo de lograr la familiarización con el tema de estudio.
3. Profundizar en el campo de las organizaciones no lucrativas con entrevistas no estructuradas a profesionales en el campo.

Descripción del procedimiento para seleccionar a las organizaciones entrevistadas

Las organizaciones no lucrativas que formaron parte del estudio se eligieron al azar mediante la disponibilidad que los encargados de dichas organizaciones manifestaron, para llevar a cabo la investigación se obtuvo información relevante proveniente de las siguientes organizaciones:

- Fundación Infantil Ronald McDonald
- Asociación Alianza Por Tus Derechos
- Cooperativa De Servicios Asistencias Emergencias Médicas Cooperativas R.L. Coopeasemec R.L.
- Asociación Pueblito De Costa Rica
- Friedrich-Ebert-Stiftung (Fes)
- Fundación Justicia y Género De C.R.

## **B. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se clasifica, según el alcance que se empleó, como exploratoria y descriptiva, que se caracterizan por la flexibilidad ante lo inesperado y por describir la información que no había sido identificada previamente.

### **1. Exploratorio**

Mediante este alcance se logró un conocimiento más a fondo del problema de estudio, mostró un panorama general de las diferentes maneras de administrar una empresa no lucrativa.

En el caso particular de estudio, se identificaron opiniones, percepciones y sugerencias de los sujetos de estudio en torno al problema de investigación, con el propósito de examinar sus puntos de vista y tomarlos en cuenta para establecer conclusiones precisas sobre el objetivo planteado.

### **2. Descriptivo**

Este tipo de investigación se utilizó para poder describir los modelos de administración de algunas organizaciones no lucrativas en Costa Rica. Estos son aspectos vitales para brindar conclusiones claras y oportunas al problema planteado en la investigación.

En este sentido, la presente investigación no se limitó únicamente a la recolección de datos, sino que se buscó identificar y predecir relaciones entre dos o más variables, de manera que los resultados constituyen datos significativos que contribuyen con el entendimiento de la realidad.

#### **1.1. Variables de estudio**

Las variables analizadas se agrupan entre los siguientes focos de investigación:

- Identificación de las Organizaciones
- Captación de Recursos

- Gestión Administrativa
- Rendición de cuentas
- Efectividad de sus acciones

## C. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

### 1. Sujetos de investigación

Los sujetos de información son vitales en la recopilación de información, de manera tal que contribuyen con el desarrollo de la investigación.

Por la naturaleza de la investigación, los sujetos de información fueron colaboradores de las organizaciones no lucrativas que fueron parte de este estudio, los cuales brindaron información acerca del funcionamiento particular de este tipo de organizaciones. Las organizaciones entrevistadas como la persona encargada de proporcionar la información requerida se detallan a continuación:

<b>Nombre Organización</b>	<b>Nombre Colaborador</b>	<b>Puesto Colaborador</b>
<b>Fundación Infantil Ronald McDonald</b>	Karla Sequeira	Gerente
<b>Asociación alianza por los derechos</b>	Roció Rodríguez	Directora Ejecutiva
<b>Cooperativa de servicios Asistencias Emergencias Médicas Cooperativas R.L. COOPEASEMEC R.L.</b>	Miguel Ángel Gutiérrez Oviedo	Gerente
<b>Asociación Pueblito de costa Rica</b>	Guisella Fallas Barquero	Directora Administrativa
<b>Friedrich-Ebert-Stiftung (FES)</b>	Marco Vinicio Zamora	Coordinador de Proyectos
<b>Fundación casa de los niños</b>	Stephanie Rivera	Docente



## 2. Fuentes de información

Para la presente investigación se emplearon tanto fuentes primarias como secundarias, las mismas se detallan a continuación:

### A. Fuentes primarias

Como fuente primaria se utilizó la información suministrada por los sujetos de estudio, de la misma se extrajo información relevante, los cuales fueron recogidos mediante una entrevista diseñada para la investigación. Esta fue aplicada personalmente, durante el mes de marzo 2015. (Ver Apéndice #1).

Además para la elaboración del marco contextual se consultó material relevante para lograr la familiarización con el tema en estudio, los mismos se detallan a continuación:

- Ley de Asociaciones Cooperativas N° 4179
- Ley de Fundaciones N°5338
- Ley de Asociaciones N°218
- Ley sobre el Impuesto de Renta N°7092
- Ley de DINADECO N°3857 Sobre el Desarrollo de la Comunidad y su Reglamento.

Adicionalmente, se recabó información por medio de entrevistas no estructuradas con especialistas en el campo de estudio; su aporte fue de particular interés dado que sus experiencias y conocimiento sobre el problema en estudio y temáticas adyacentes, enmarcan la realidad general de las organizaciones no lucrativas en el país, esta información alimentó el capítulo V de análisis de resultados.

### B. Fuentes secundarias

Para la investigación se consultó material bibliográfico para la elaboración del marco teórico relacionado con el campo propio de la administración de organizaciones no lucrativas.

Además los sujetos de información suministraron panfletos, llevados a cabo en el pasado, que contenían datos generales sobre las organizaciones en estudio. Estos documentos permitieron conocer y analizar el campo de acción de cada una de las organizaciones entrevistadas.

## **D. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo del proyecto se planteó la necesidad de conocer a fondo el funcionamiento de las organizaciones no lucrativas, sus programas de operación, estrategias

La recolección de la información fue una de las fases de mayor importancia en el desarrollo de la investigación. A partir de la información recolectada se dio conclusiones al problema de estudio planteado.

Para el desarrollo de este estudio se utilizaron diversas técnicas para recolectar la información, las cuales se detallan a continuación:

### **1. Entrevistas**

Para esta investigación en específico se utilizaron dos entrevistas semi estructurada dirigida a organizaciones no lucrativas y a profesionales en el tema, la misma tenían objetivos diversos para recolectar información vital para el estudio. Las mismas se explican a continuación:

Se aplicó una entrevista de manera personal a los colaboradores de seis organizaciones sin fines de lucro elegidas previamente para el estudio. Las entrevistas se realizaron de manera semi estructurada, constó de 31 preguntas (6 preguntas cerradas y 25 preguntas abiertas) en las cuales se solicitó información sobre los siguientes aspectos:

- Aspectos generales relacionados con el funcionamiento de organizaciones sin fines de lucro.
- Utilización de fuentes de financiamiento.
- Empleo de recursos.
- Merchandising.
- Cyber-raising.

El formato de la entrevista se puede ver en el Apéndice #1

Para el caso de la entrevista a los profesionales, las mismas se dieron de manera espontánea y se ampliaron junto a ellos los temas de mayor interés para fortalecer el conocimiento en el campo de las organizaciones no lucrativas en Costa Rica, la entrevista fue planteada con preguntas abiertas que permitió una conversación bilateral.

Esta técnica permitió profundizar en los temas más relevantes que fueron identificados en el cuestionario inicial. Los mismos abarcaron desde aspectos legales hasta operativos y/o técnicos sobre el funcionamiento particular del campo no lucrativo.

La entrevista a profesionales ofreció un panorama enriquecedor para el proyecto y el cumplimiento de objetivos. Las personas entrevistadas se detallan a continuación:

- Ximena Araneda- Directora del Bachillerato en Administración de Organizaciones del TEC.
- Marco Jiménez- Especialista en el campo del Cooperativismo y organizaciones no lucrativas en Costa Rica

El formato de la entrevista se puede ver en el Apéndice #2.

## E. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

A continuación se presenta, de forma breve, la forma como se llevó a cabo el análisis de la información, durante el proceso de investigación:

Con la información obtenida por medio de las entrevistas realizadas se realizó el primer capítulo de la investigación, llamado generalidades de la investigación, el cual permitió definir objetivos claros y orientados a dar respuesta al problema de investigación.

Por medio de la revisión de diversos materiales bibliográficos y de Internet, se elaboró el Marco Teórico y contextual del estudio.

En relación con la información obtenida en el análisis de la industria de organizaciones sin fines de lucro, del microambiente y con los resultados de las entrevistas a los colaboradores de las organizaciones no lucrativas elegidas, se procedió a realizar un análisis de cuan alejados o cercanas está la administración de este tipo de organizaciones de la realidad.

El análisis efectuado permitió emitir una serie de conclusiones y recomendaciones sobre la situación actual de la gestión administrativa, fundamentalmente la captación de recursos empleado por las organizaciones no lucrativas en Costa Rica.

## **CAPÍTULO V**

# **DESCRIPCION Y ANALISIS DE RESULTADOS**

En el siguiente apartado se interpretan los datos obtenidos producto del trabajo de campo, específicamente de la aplicación de entrevistas; los datos extraídos permiten enmarcar la realidad sobre la gestión empresarial de las Organizaciones sin Fines de Lucro, asimismo se expone la relación entre diversas variables según las opiniones del sujeto en estudio, a saber las organizaciones que conforman el tercer sector.

## A. IDENTIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES

Entre las referencias que permiten identificar a los sujetos que conforman la muestra en estudio se encuentran: sector al que dedica sus esfuerzos, la concordancia de sus objetivos con los de alguna institución del Estado, y los motivos de su fundación.

### 1. SECTORES DE INTERES SOCIAL

Las Organizaciones sin fines de lucro investigadas enfocan sus esfuerzos mayoritariamente al sector de la niñez desprotegida, siendo esta su respuesta más recurrente en un 36,36%, seguida de la atención a las necesidades de las mujeres en un 27,27%.

Cuadro No. 1  
**SECTORES DE LA SOCIEDAD AL QUE LAS ORGANIZACIONES  
INVESTIGADAS DEDICAN SUS ESFUERZOS**

Valores absolutos y relativos

Mayo, 2015

N=6

Sector	Cantidad absoluta de Organizaciones encuestadas que se involucran con el sector	Cantidad relativa de Organizaciones encuestadas que se involucran con el sector
Niñez	4	66,67%
Mujer	3	50,00%
Salud	2	33,33%
Investigación	1	16,67%
Política	1	16,67%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	

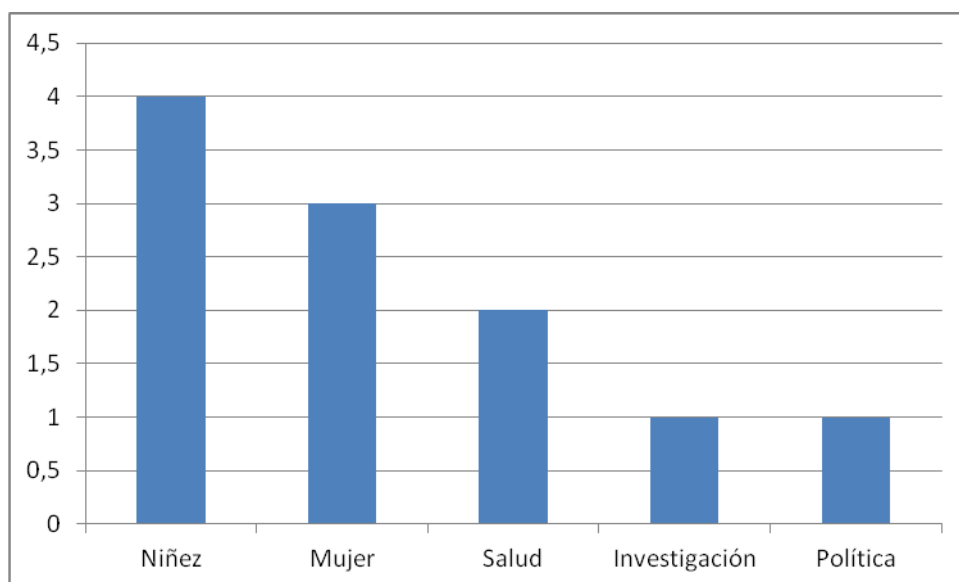
*Nota: Pregunta de respuesta múltiple*

Gráfico No. 1  
**SECTORES DE LA SOCIEDAD AL QUE LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS  
DEDICAN SUS ESFUERZOS**

Valores absolutos

Mayo, 2015.

N=6



*Nota: Pregunta de respuesta múltiple*

Los sectores de salud, investigación y política resultaron ser menos recurrentes con frecuencias de respuesta de 18,18%, 9,09% y 9,09% respectivamente. Ninguno de los encuestados destina sus recursos a los sectores de adulto mayor, drogadicción, ambiente, o cultura por ejemplo.

Se denota un sobreesfuerzo al sector de niñez, aun cuando existen Instituciones pertenecientes al Poder Ejecutivo que desarrollan programas de ayuda a esta población, tal como lo citaron los encuestados en el análisis de la siguiente variable.

## 2. COINCIDENCIA DE OBJETIVOS CON ORGANIZACIONES DEL ESTADO

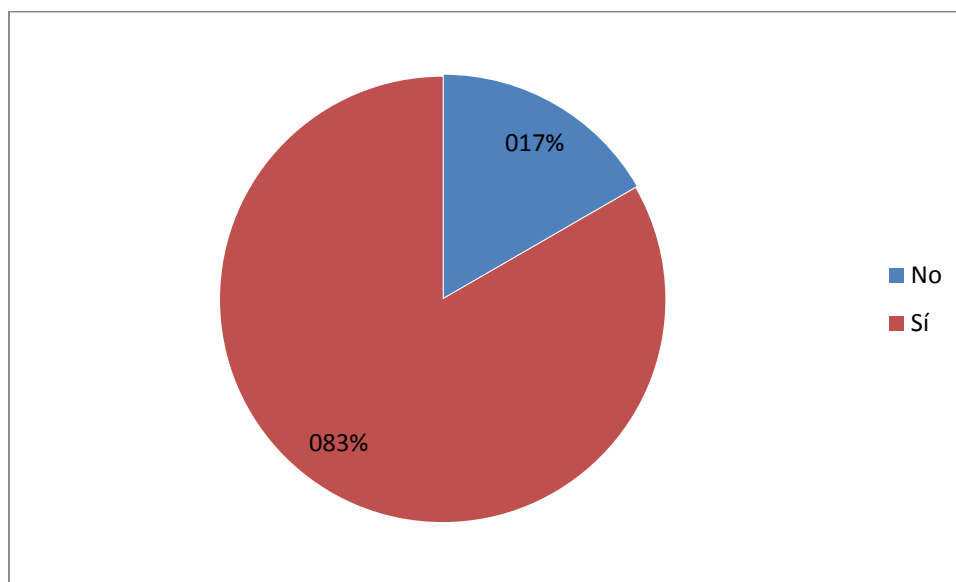
Del total de entrevistas realizadas, se denota una coincidencia de objetivos organizacionales con Entidades Públicas en un 83.33%, es decir que 5 de las 6

Organizaciones consultadas atacan problemas sociales que el Gobierno ya de por sí destina recursos.

Cuadro No. 2  
**COINCIDENCIA DE OBJETIVOS CON ORGANIZACIONES DEL ESTADO**  
 Valores absolutos y relativos  
 Mayo, 2015.  
 N=6

RESPUESTA	VALORES	
	ABSOLUTOS	RELATIVOS
<b>Sí</b>	5	83,33%
<b>No</b>	1	16,67%

Gráfico No. 2  
**COINCIDENCIA DE OBJETIVOS CON ORGANIZACIONES DEL ESTADO**  
 Valores relativos  
 Mayo, 2015.  
 N=6



Cabe resaltar que la única Organización cuyos fines sociales difieren de cualquier entidad pública, resalta que sí existen Organizaciones Privadas con objetivos similares a la Organización que representa, pero que se conocen entre sí y prevalece un respeto mutuo con relación a las actividades que desarrollan, la entrevistada describe un



ambiente de “competencia leal” en lo que respecta a la captación de recursos y las poblaciones meta que pretenden ayudar.

Entre las Organizaciones públicas y privadas que existen con objetivos similares a las consultadas se encuentran:

Cuadro No. 3  
**ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS CUYOS OBJETIVOS COINCIDEN CON LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO ENTREVISTADAS**  
Mayo, 2015.  
N=6

<b>INSTITUCIONES QUE COINCIDEN CON LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES</b>
Pro ayuda lucha contra el cáncer, Pro ayuda al Hospital Nacional de Niños, Parque de Diversiones
Patronato Nacional de la Infancia
Caja Costarricense del Seguros Social, Instituto nacional de Seguros y Cruz Roja Costarricense
PANI
Asamblea Legislativa, Ministerios de trabajo, Seguridad, Relaciones Exteriores, Ambiente y Hacienda
INAMU/PANI/CNREE/ otras

Al consultarle sobre las razones que motivan la creación de las Instituciones que representan, considerando que ya existen otras con objetivos similares a la suya, las respuestas fueron las siguientes:

Cuadro No. 4  
**MOTIVOS PARA PARTICIPAR EN SECTORES SOCIALES CUBIERTOS  
 POR OTRAS INSTITUCIONES**

Mayo, 2015.

N=6

<b>MOTIVO DE PARTICIPAR EN UN SECTOR SOCIAL CUBIERTO POR OTRA INSTITUCION</b>	<b>VALORES</b>	
	<b>ABSOLUTOS</b>	<b>RELATIVOS</b>
<p>La asociación es una albergue temporal para niños y adolescentes en riesgo social que han sido declarados en abandono y cuentan con la patria potestad del PANI, el cual deposita los niños en el albergue para su cuidado, mediante un convenio en el que el PANI paga el 60% del costo de manutención y cuidado integral de los menores de esas y el restante 40% lo aporta la Asociación. El PANI verifica que el servicio a los niños se preste de la forma estipulada en el convenio.</p>	Trabajan en conjunto con Instituciones Estatales	2 33%
<p>Las organizaciones No Gubernamentales nos constituimos para complementar y ampliar el trabajo de las organizaciones públicas. Alianza Por Tus Derechos se constituyó ante la gran demanda de servicios legales y psicológicos que tiene la población de personas menores de edad. EL PANI nos remite casos para el programa de apoyo psicológico y además trabajamos en conjunto temáticas relacionadas con niñez y adolescencia.</p>		
<p>La falta de atención adecuada y oportuna en caso de accidentes y emergencias médicas.</p>	Consideran ineficiente la labor del Estado en la atención de problemas sociales	2 33%
<p>La ejecución expedita que una ONG puede hacer no se compara con la acción de las instituciones. No existe vínculo de trabajo común, lo que se da es participación en proyectos que dichas instituciones promueven, pero en general hay sectores desprotegidos que el Estado no quiere o no puede atender</p>		
<p>La FES es una ONG creada en Alemania en 1925 para promover la democracia social. Es una institución política sin fines de lucro de la cooperación al desarrollo y en CR es una Misión Internacional con 50 años que trabaja con actores políticos e instituciones relevantes en decisiones políticas</p>	Nacieron de instituciones internacionales	2 33%
<p>Directriz Internacional, especialmente la casa Ronald Mac Donald y otros programas</p>		

Se observa que existe un trabajo conjunto entre las ONG's consultadas y algunas Instituciones Estatales en cuanto a presupuestos y programas, hay una repartición de responsabilidades y un marco legal establecido mediante convenios específicos, esta tendencia se observó en el 33,33% de los consultados. Por otro lado, el 66,33% restante impulsa programas de ayuda social de manera independiente a los esfuerzos del Gobierno, de éstas una proporción del 33,33% opina que existen ineficiencias en las acciones del Estado y que esto motiva a destinar esfuerzos privados en la atención de los sectores desprotegidos.

Una observación de interés es que dos de los seis entrevistados fundamentan la creación de sus Organizaciones por Entidades Internacionales cuyo crecimiento ha llegado a alcances nacionales, a través de apoyo privado o político que las acompañan y/o promueven: los casos de la Fundación Ronald Mac Donald y Friedrich-Ebert-Stiftung (FES).

## **B. CAPTACIÓN DE RECURSOS**

### **1. PRINCIPALES FUENTES DE RECURSOS**

Con respecto a la captación de fondos, se observa que el 50% de las ONG's consultadas mencionaron las donaciones, sin embargo sólo en uno de los casos resulta ser la principal fuente de financiamiento. Destacan otras fuentes como aportaciones provenientes de impuestos, patrocinios privados, contribuciones de asociados y recursos provenientes del exterior.

Cuadro No. 5  
**PRINCIPALES FUENTES DE RECURSOS**  
 Mayo, 2015.  
 N=6

<b>PRINCIPAL FUENTE DE RECURSOS</b>
Donaciones directas y en especie, patrocinadores privados, actividades como carrera 5k, Mac día feliz, alcancías. Torneos de golf y cena de gala. Principal patrocinador
El tema del presupuesto para trabajar temas de niñez y adolescencia es complejo en nuestro país, El costarricense no tiene una cultura de donación pero si una cultura de exigencia por servicios. Nuestra principal fuente de financiamiento es la cooperación internación, sin embargo ha sufrido una merma significativa por ejemplo con la Unión Europea que ha decidido suspender el financiamiento a Costa Rica por 10 años debido a que ahora aparecemos como un país de renta media. Las otras fuentes son actividades de recaudación de fondos como ventas de comida, actividades varias y alguna que otra persona que colabora.
Contribuciones de las asociados y el cobro de los servicios a los usuarios, Como fuentes de financiamiento utilizaremos más adelante al INFOCOOP y Coopealianza otra cooperativa
Fondos Públicos ( transferencias PANI, JPS, Impuestos)
El Ministerio Federal de Cooperación y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Alemania
Adjudicaciones de proyectos y algunas donaciones

Más allá de la fuente de los recursos, cabe resaltar la necesidad de este tipo de organizaciones de maximizar el uso eficiente de los mismos, dado que el tercer sector se fundamenta en ideas filantrópicas y no tanto en ideas empresariales, es parte del presente estudio investigar sobre mejoras en cuanto a la gestión financiera de organizaciones no lucrativas.

En cuanto a la variables en estudio, se evidencian temas de clasificación del país con índices económicos mundiales decrecientes, los cuales repercuten en la popularidad del mismo, haciendo que las ayudas mundiales se reduzcan, también resaltan temas culturales como la antipatía y poca cooperación ante los problemas sociales.

## 2. MANTENIMIENTO DEL VÍNCULO CON LAS FUENTES DE RECURSOS

Al consultar sobre las medidas que se llevan a cabo para mantener el vínculo con las fuentes de financiamiento, los entrevistados dijeron:

Cuadro No. 6  
**MANTENIMIENTO DEL VÍNCULO CON LAS FUENTES DE RECURSOS**  
Mayo, 2015.  
N=6

<b>VINCULO CON LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b>
Compromiso de las personas, se mantienen informados de los resultados
Es difícil, la percepción de la cooperación internacional es que Costa Rica cada vez necesita menos fondos para sus proyectos sociales. Eso hace que los fondos vayan más al medio ambiente que a la niñez y la adolescencia, Sin embargo el mantener el vínculo es vital , siempre es importante que las rendiciones de cuentas sean lo más claras y transparentes posibles y que el donador se encuentre con un control estricto de gastos
El INFOCOOP mantiene programas de supervisión y asistencia técnica y Coopealanza R.L. por medio de un ejecutivo de cuenta
La relación lleva 40 años y se mantiene una buena relación. Se debe acatar los lineamientos de las instituciones rectoras.
El vínculo depende de la planificación de los procesos de trabajo en solicitudes cada 3 años
El vínculo se mantiene por los buenos resultados en la ejecución de los proyectos y la experiencia

En las respuestas destacan la rendición de cuentas y la comunicación clara de las labores a los entes rectores y a los donantes; un ejecutivo de cuenta y correos personalizados permiten consolidar las relaciones, la comunicación por prensa hace que el donante se sienta con incentivos de aportar, prevalece no sólo el sentido de responsabilidad social empresarial sino también un interés por mercadear a las organizaciones privadas patrocinadores como comprometidas con la sociedad.

### 3. ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA LA CAPTACION DE RECURSOS

Las Organizaciones consultadas responden de la siguiente manera al preguntar sobre sus estrategias de captación de fondos:

Cuadro No. 7  
**ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA LA CAPTACIÓN DE RECURSOS**  
Mayo, 2015.  
N=6

<b>ESTRETAGIAS UTILIZADAS PARA LA CAPTACION DE RECURSOS</b>
Investigación de organizaciones eventuales donadoras, envío de información, entrevistas y relación con proveedores internacionales
Presentación de proyectos a la cooperación internacional Búsqueda constante de fondos nacionales Venta de servicios (charlas a profesionales)
Aporte de nuestros propios afiliados que les proporcionamos una seguridad de atención pronta y profesional
Son convenios suscritos hace muchos años por parte de directivos anteriores.
La FES no capta recursos de otras fuentes para el trabajo en CR
Gestión pura y participación en proyectos de interés

Cada Organización consultada se especializa en la metodología de captación en el que logran obtener mejores resultados de acuerdo a sus habilidades (como capacitaciones) y contactos políticos y privados. Se esfuerzan por crear nuevos vínculos mediante la investigación de potenciales donantes.

### 4. FUNDRAISING

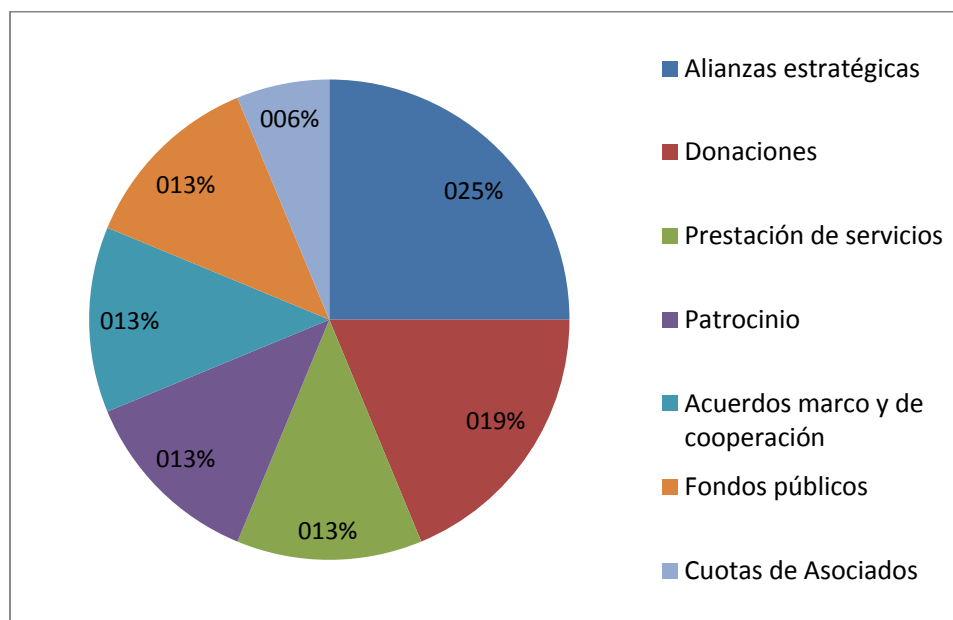
En cuanto a las metodologías de captación de recursos conocidas y empleadas, los sujetos entrevistados señalaron la siguiente frecuencia de respuestas:

Cuadro No. 8  
**METODOLOGÍAS DE FUNDRAISING EMPLEADAS**  
 Valores relativos y absolutos  
 Mayo, 2015  
 N=6

METODOLOGÍA DE FUNDRAISING UTILIZADA	Cantidad absoluta de Organizaciones encuestadas que utilizan el Fundraising	Cantidad relativa de Organizaciones encuestadas que utilizan el Fundraising
Alianzas estratégicas	4	25,00%
Donaciones	3	18,75%
Prestación de servicios	2	12,50%
Patrocinio	2	12,50%
Acuerdos macro y de cooperación	2	12,50%
Fondos públicos	2	12,50%
Cuotas de Asociados	1	6,25%

*Nota: Pregunta de respuesta múltiple*

Gráfico No. 3  
**METODOLOGÍAS DE FUNDRAISING EMPLEADAS**  
 Valores relativos  
 Mayo, 2015.  
 N=6



*Nota: Pregunta de respuesta múltiple*

El 25% de las Organizaciones entrevistadas poseen estrategias con otras Organizaciones Privadas, Públicas o Internacionales, mientras que el 12,05% utiliza donaciones, prestación de servicios, patrocinios, cuerdos macro y de cooperación y fondos públicos, además una minoría del 6,25% adquiere fondos a través de aportaciones de sus asociados. Es evidente la necesidad de obtener fondos fijos por lo que las estrategias suponen un flujo seguro de recursos.

## 5. PROGRAMAS DE FUNDRAISING

Para alcanzar los objetivos de captación de recursos, las ONG's entrevistados emplean variedades de actividades que motivan a los donantes a invertir en el bienestar social por medio de estas Instituciones, las respuestas fueron las siguientes:

Cuadro No. 9  
**PROGRAMAS DE FUNDRAISING EMPLEADAS**  
 Mayo, 2015  
 N=6

<b>PROGRAMAS DEL FUNDAISING UTILIZADAS</b>
Golf, sala de gala, campaña brigando corazones, patrocinio, programas de beneficio
Los plazos son definidos, en realidad es una búsqueda de fondos constante, con la cooperación internacional, organizaciones nacionales y personas individuales. Se buscan fondos por áreas, sobre todo para los programas de Apoyo Legal y de Apoyo Psicológico.
Por medio de un departamento de mercadeo se planea las estrategias para llegar a ofrecer nuestros servicios, los cuales son en alguna forma solidarios, ósea lo que la persona debería de pagar por el servicio y protección es mucho menor de que le cobraría una empresa privada. O bien en caso de instituciones estatales no llegara a tiempo o es de mala calidad. Se definen por áreas por ejemplo organizaciones de trabajadores, de profesionales o grupos de interés común. Se manejan también por proyectos específicos y algunos son a largo plazo.
No se tiene panes definidos para la captación de recursos.
La FES planifica su trabajo con orientación en proyectos y aplica a los fondos públicos de Alemania
Qué se pretende hacer, qué producto se pretende obtener, qué utilidad tiene ese producto, qué población se beneficia y qué herramienta se utilizará



El mercadeo resulta un factor de relevancia en la captación de recursos, la imagen que proyecte la Entidad atraerá mayor cantidad de donantes, es por esa razón que sobresalen las actividades sociales como campeonatos de golf, o cenas de gala; asimismo los sujetos en estudio dicen aplicar un proceso de planificación en el que definen sus donantes meta y los incluyen en sus programas de Fundraising.

## 6. TÉCNICAS DE FUNDRAISING

En cuanto a las principales fuentes de captación de recursos empleadas, los sujetos entrevistados señalaron la siguiente frecuencia de respuestas:

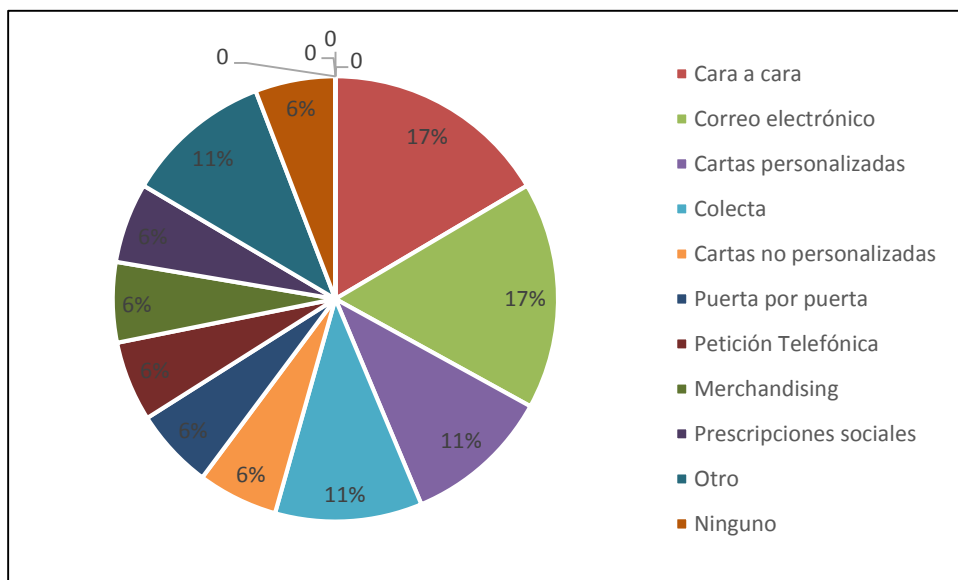
Cuadro No. 10  
**PRINCIPALES FUENTES DE RECURSOS DE LAS ORGANIZACIONES  
 INVESTIGADAS**  
 Valores relativos  
 Mayo, 2015.  
 N=6

Técnicas de Fundraising	Cantidad absoluta de respuestas de Organizaciones encuestadas que utilizan técnicas de captación de recursos	Cantidad relativa de Organizaciones encuestadas que utilizan esa técnica de captación de recursos
Cara a cara	3	17%
Correo electrónico	3	17%
Cartas personalizadas	2	11%
Colecta	2	11%
Cartas no personalizadas	1	6%
Puerta por puerta	1	6%
Petición Telefónica	1	6%
Merchandising	1	6%
Prescripciones sociales	1	6%
Maratones	0	0%
Loterías	0	0%
Cyber- raising	0	0%
Publicidad	0	0%
Otro	2	11%
Ninguno	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

*Nota: Pregunta de respuesta múltiple*

Gráfico No. 4  
**PRINCIPALES FUENTES DE RECURSOS DE LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS**

Valores relativos  
 Mayo, 2015.  
 N=6



*Nota: Pregunta de respuesta múltiple*

Cada Organización consultada se enfoca en las herramientas de captación de recursos en las que han desarrollado mejores habilidades y obtenido resultados más eficientes, de manera que este factor se encuentra ligado a la experiencia. Se denotan esfuerzos por crear nuevos vínculos mediante correos electrónicos, cartas personalizadas entre otros.

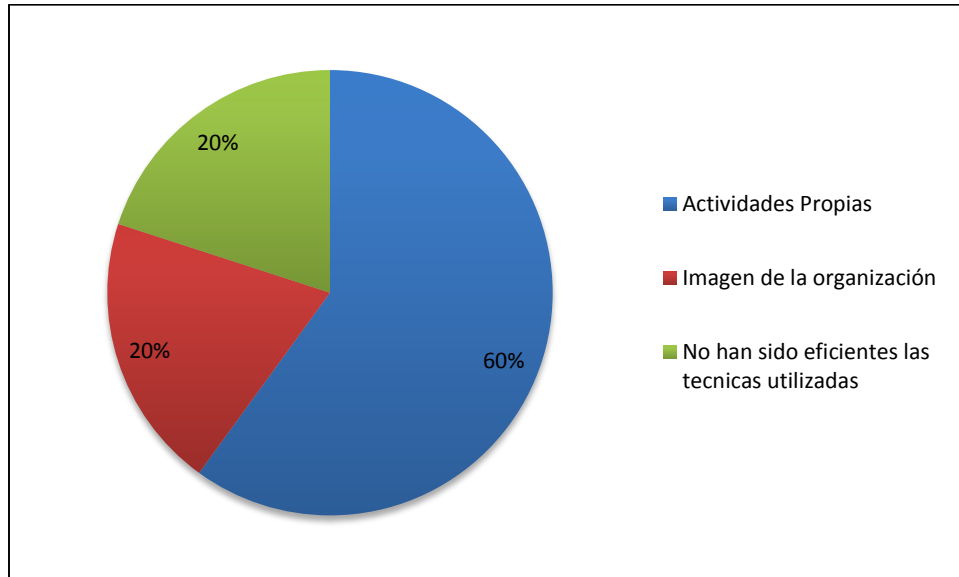
## 7. EXPERIENCIA EN LA CAPTACIÓN DE RECURSOS

En cuanto a la experiencia en la captación de recursos que han tenido, los sujetos entrevistados señalaron la siguiente frecuencia de respuestas:

Cuadro No. 11  
**EXPERIENCIA EN LA CAPTACIÓN DE RECURSOS**  
 Valores relativos  
 Mayo, 2015.  
 N=6

<b>EXPERIENCIA EN LA CAPTACION DE RECURSOS</b>	<b>VALORES</b>		
		<b>ABSOLUTOS</b>	<b>RELATIVOS</b>
La principal fuente de financiamiento es el Mac día feliz en el que el ingreso de los Big Mac es donado a la fundación.	Actividades propias	3	60%
Lo que más genera recursos a la fundación es la gestión de proyectos puros.			
Únicamente se realiza una carrera atlética anualmente mediante la cual se captan recursos de donaciones y se hacer de conocimiento público la labor que realiza la asociación.			
Estamos constantemente valorando la eficacia de cada proceso antes de repetirlo y mejorarlo, así como el resultado en términos de costo beneficio. En algunos casos tomamos en cuenta la imagen positiva o negativa que proyectamos pues nos puede afectar para el futuro.	Imagen de la Fundación	1	20%
En el área nacional ha sido insuficiente, no hemos logrado llegar al público, o el público no ha querido colaborar, el tema de la violencia sexual, a la mayoría de las personas les resulta intimidante y a veces prefieren ignorarlo.	No ha sido eficiente las técnicas utilizadas	1	20%

Gráfico No. 5  
**EXPERIENCIA EN LA CAPTACIÓN DE RECURSOS**  
Valores relativos  
Mayo, 2015.  
N=6



Según los sujetos encuestados el dar a conocer el sentido de la Organización y brindar una imagen transparente, genera un ambiente de mayor confianza, las mismas a través del tiempo y la experiencia han desarrollado una serie de actividades propias que las caracterizan, al sensibilizarse con el campo de acción de la organización, los entrevistados opinan que los donantes se comprometen, lo cual se transforma en recursos y cumplimiento de objetivos. A su vez la imagen que proyecte la Entidad atraerá mayor cantidad de donantes, es por esa razón que sobresalen las actividades sociales, este conocimiento solo se obtiene a través de la experiencia.

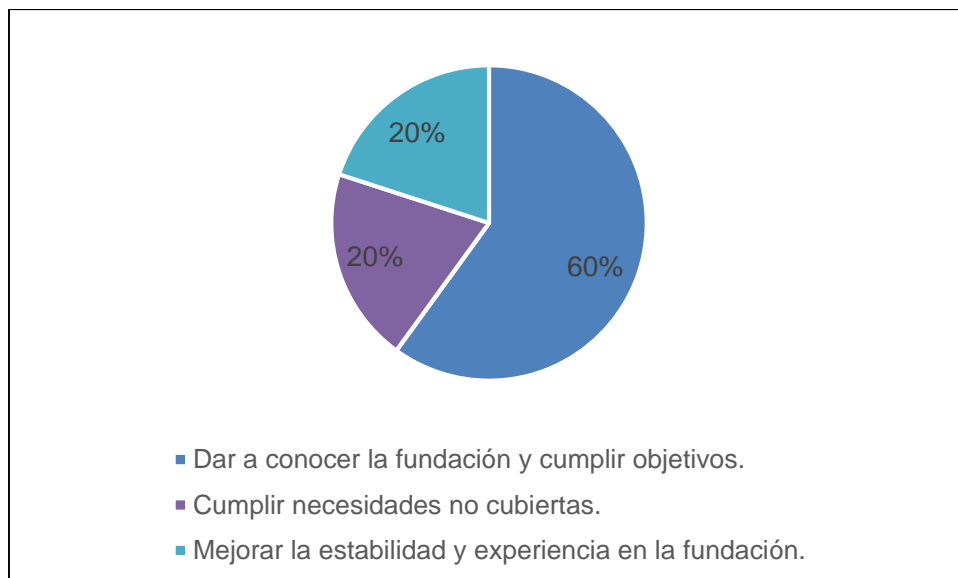
## 8. FACTORES DE ÉXITO EN LOS PROGRAMAS DE FUNDRAISING

Del total de sujetos entrevistados, el 60% afirma que el factor de éxito más relevante en los programas de Fundraising es el dar a conocer la fundación y cumplir objetivos, seguido en un 30% por cumplir necesidades no cubiertas por otras organizaciones.

Cuadro No. 12  
**FACTORES DE ÉXITO EN LOS PROGRAMAS DE FUNDRAISING**  
 Valores absolutos y relativos  
 Mayo, 2015.  
 N=6

<b>FACTORES DE ÉXITO EN LOS PROGRAMAS DE FUNDRAISING</b>		<b>VALORES ABSOLUTOS RELATIVOS</b>	
Se han podido cumplir los objetivos planteados, dando a conocer la fundación.	Dar a conocer la fundación y cumplir objetivos.	3	60%
Actividades en la fundación que han permitido cumplir objetivos y dar a conocer la organización.			
Se ha obtenido donaciones, padrinos y se ha dado a conocer la Asociación.			
El mejor factor a nuestro favor ha sido que estamos llenando una necesidad no cubierta por instituciones encargadas	Cumplir necesidades no cubiertas.	1	20%
Los tiempos, los presupuestos, mejoras tecnológicas, la metodología se ha mejorado y por supuesto la capacidad y la experiencia	Mejorar la estabilidad y experiencia en la fundación.	1	20%

Gráfico No. 6  
**FACTORES DE ÉXITO EN LOS PROGRAMAS DE FUNDRAISING**  
 Valores relativos  
 Mayo, 2015.  
 N=6



De acuerdo con la información anterior se puede afirmar que el dar a conocer los logros, destino de fondos, proyecciones y otros de las organizaciones sin fines de lucro a sus patrocinadores, ofrecen un clima agradable y la confianza de que los recursos están siendo manejados eficientemente, así mismo otro factor de éxito es cumplir necesidades no cubiertas por otras organizaciones, lo que se transmite en el interés de nuevos miembros quienes ven una necesidad insatisfecha y se unen a la causa por la cual se creó la organización.

## 9. FACTORES DE MEJORA EN LOS PROGRAMAS DE FUNDRAISING

En cuanto a los factores de mejora en los programas de Fundraising, los sujetos entrevistados señalaron la siguiente frecuencia de respuestas:

Cuadro No. 13  
**FACTORES DE MEJORA EN LOS PROGRAMAS DE FUNDRAISING**  
 Valores absolutos y relativos  
 Mayo, 2015.  
 N=6

<b>FACTORES DE MEJORA EN LOS PROGRAMAS DE FUNDRAISING</b>
Innovación, se reduce su campo de acción por competencia con otras fundaciones.
Falta de fondos para publicidad y propaganda.
Es necesario utilizar otras técnicas que ayuden a la captación adicional de recursos.
Lograr mayor madurez, cierta sostenibilidad e integración en general.
Lograr una reingeniería en su estructura de captación de recursos y medición.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, todas las organizaciones entrevistadas que utilizan diferentes programas de Fundraising requieren mejoras en diferentes áreas, en este tipo de organizaciones la innovación en la forma de captación de

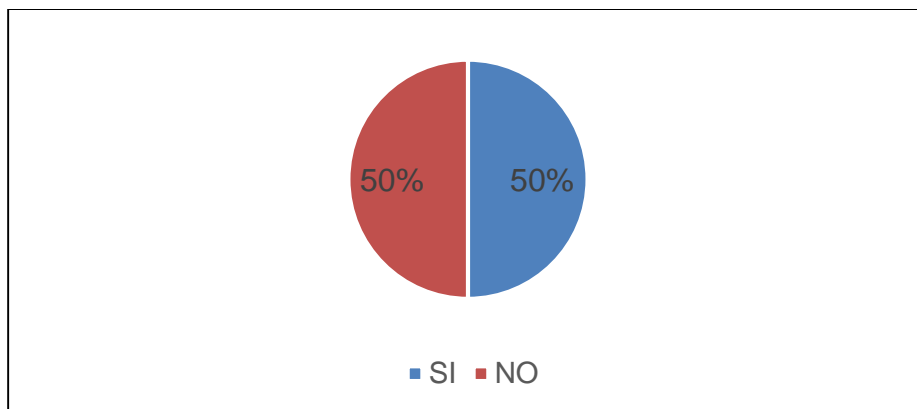
recursos es primordial, entre ellas existe un grado de lealtad que no permite copiar ideas.

Se debe considerar el tamaño del importe de fondos, dado que a mayor importe, mayor será la información necesaria para gestionarlo y, consiguientemente, mayor ha de ser el grupo de personas que gestione esa información.

## 10. VOLUNTARIADO

Del total de entrevistas realizadas, se denota una tendencia equitativa en el uso del voluntariado, un 50% de las organizaciones del estudio utilizan el voluntariado, mientras que el otro 50% prescinden de este tipo de ayuda.

Gráfico No. 7  
**VOLUNTARIADO**  
Valores relativos  
Mayo, 2015.  
N=6



Al consultarle sobre las experiencias que han tenido con el uso del voluntariado, las respuestas fueron las siguientes:

Cuadro No. 14  
**EXPERIENCIA CON EL VOLUNTARIADO**  
Mayo, 2015.  
N=3

<b>EXPERIENCIA CON EL VOLUNTARIADO</b>
475 voluntarios en un año
La fundación se caracteriza por tener una gran cantidad de personas que prestan sus servicios de manera voluntaria, para nosotros el voluntariado es importante.
Nuestros voluntarios son los propios asociados a la cooperativa y nuestro personal y en otros casos los recursos son ofrecidos o pedidos convenios con otras organizaciones.

Se establece que las organizaciones más grandes o más desarrolladas son las que utilizan el voluntariado como parte de sus actividades, según las respuestas anteriores se puede afirmar que la experiencia con el uso de voluntarios es enriquecedora para las organizaciones que la utilizan, es importante recalcar que las personas que ofrecen sus servicios a este tipo de organizaciones lo hacen de manera desinteresada, únicamente porque se sensibilizaron con la causa que persigue la organización, por lo tanto ofrecen sus servicios como forma de retribuir a la sociedad los conocimientos y experiencias adquiridos a través del tiempo o también para invertir su tiempo. Generalmente los voluntarios(as) cumplidos y efectivos son personas ocupadas que organizan su tiempo y asumen responsablemente el cumplimiento de las tareas a que se han comprometido.

## **C. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### **1. REQUERIMIENTOS DE FORMACION PARA LOS LIDERES DE ONG'S**

Del total de entrevistas realizadas, se denota una tendencia hacia el conocimiento de las ciencias sociales en conjunto con temas administrativos.



Cuadro No. 15  
**REQUERIMIENTOS EN LA FORMACIÓN DE LÍDERES EN LAS ONG´S**  
 Mayo, 2015.  
 N=6

<b>REQUERIMIENTOS EN LA FORMACION DE LIDERES PARA ONG</b>
Sensibilización social, compromiso.
Dirección de organizaciones y orientación a impactos.
Administrativa y Social.
Administración de organizaciones, trabajo social o afín.
Debe de ser una persona con experiencia en temas sociales, con mucha entrega y dinamismo. La carrera no es tan importante pueden desempeñarse personas con carreras en: Administración de organizaciones, trabajo social, sociología.
Por el hecho de ser sin fines de lucro no quiere decir que no tengamos una organización empresarial completa, por lo que debe además ser sensible de la parte social debe ser buen administrador de organizaciones para tener éxito. Maneja personal técnico, profesionales en medicina, promotores y clientes que la mayoría son dueños de la empresa. Además debe conocer muy bien la filosofía del cooperativismo, sus leyes y reglamentos, tanto en el ámbito nacional como su entorno internacional.

Las organizaciones no lucrativas consultadas por lo general trabajan en función de personas socialmente inestables o en temas de bien común, por ello según las entrevistas obtenidas las personas que lideran este tipo de organizaciones requieren no sólo de conocimientos técnicos o administrativos, se requiere además un alto grado de sensibilización y compromiso con la causa que se persigue. Según se indica no buscan profesionales como tal en una carrera específica o con conocimientos determinados, sino personas con un perfil completo que abarca desde sensibilización, motivación, liderazgo, dinamismo entre otros.

## 2. ELEMENTOS PARA ALCANZAR EL ÉXITO EN UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO

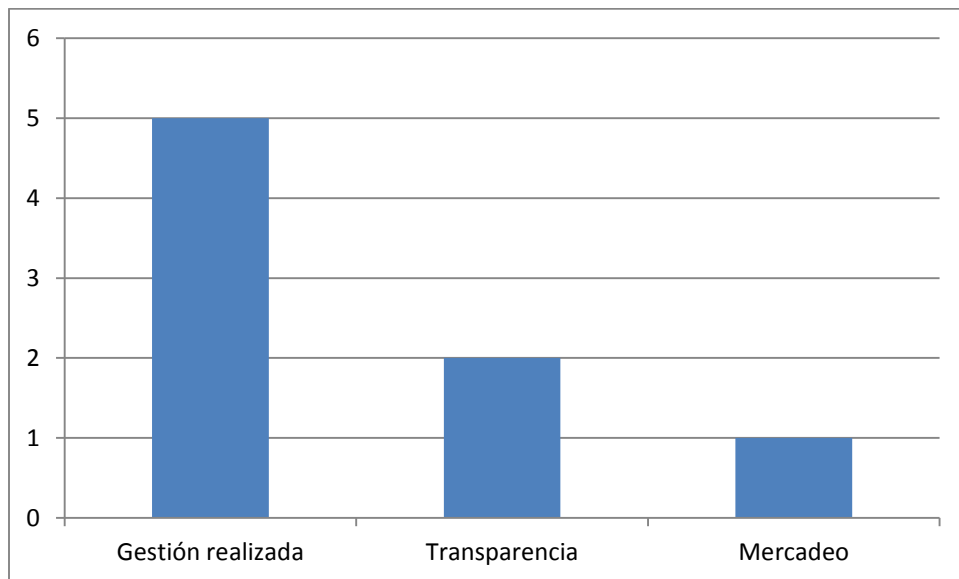
Para las organizaciones investigadas, el principal elemento de éxito se mide según la gestión realizada enlazado con el principio de transparencia. Estos elementos en

conjunto suman un 87,5% de las respuestas totales, tal y como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 16  
**ELEMENTOS DE ÉXITO QUE LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS  
 MANEJAN EN SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
 Valores absolutos y relativos  
 Mayo, 2015.  
 N=6

Elementos de éxito	Cantidad absoluta de Organizaciones encuestadas que manejan el elemento de éxito presentado	Cantidad relativa de Organizaciones encuestadas que manejan el elemento de éxito presentado
Gestión realizada	5	62,50%
Transparencia	2	25,00%
Mercadeo	1	12,50%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>

Gráfico No. 8  
**ELEMENTOS DE ÉXITO QUE LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS  
 MANEJAN EN SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
 Valores absolutos  
 Mayo, 2015.  
 N=6



Como se puede observar solamente una de las organizaciones encuestadas utiliza el mercadeo como elemento de éxito, y siendo este, una gestión totalmente empírica.

El principal elemento de éxito que las organizaciones encuestadas consideran es la gestión realizada que esta incluye el alcance de los objetivos, las personas que puedan atender dentro de sus estatutos, el manejo responsable de los fondos como los resultados obtenidos y la eficiencia en la gestión.

### 3. CAPACITACION DEL PERSONAL

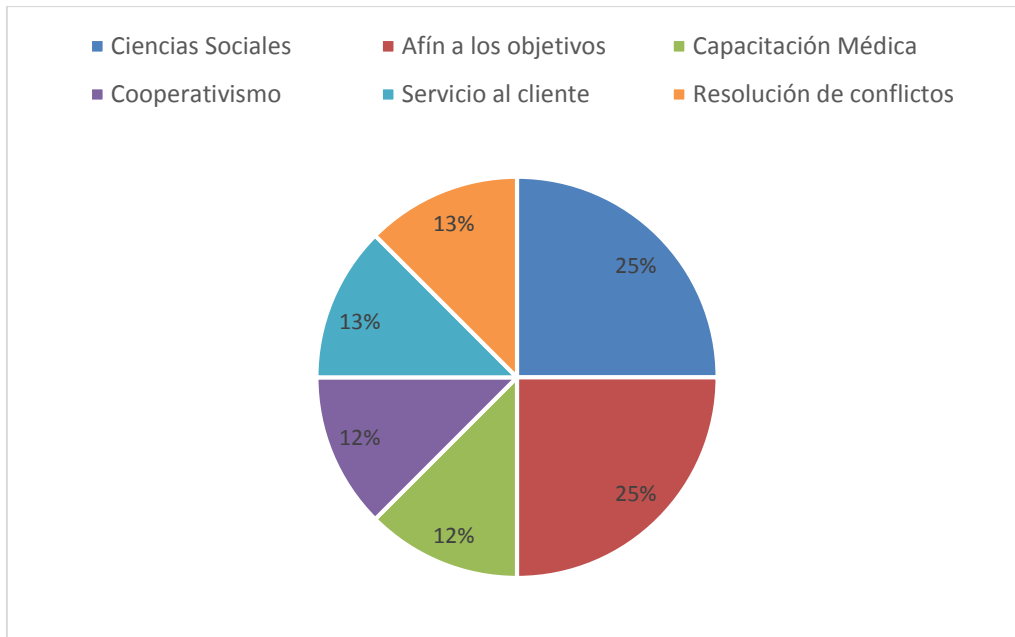
El 100% de las organizaciones investigadas capacitan al personal a su cargo, tal y como se observa en el cuadro adjunto:

Cuadro No. 17  
**CAPACITACIONES AL PERSONAL DE LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS**  
 Valores absolutos y relativos  
 Mayo, 2015.  
 N=6

<b>Capacitaciones</b>	<b>Cantidad absoluta de Organizaciones encuestadas que realizan capacitaciones</b>	<b>Cantidad relativa de Organizaciones encuestadas que realizan capacitaciones</b>
Sí	6	100,00%
No	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>

Las principales áreas donde se capacita el personal a cargo tienen que ver con las Ciencias Sociales y cualquier otra que sea afín a los objetivos de las organizaciones. Para las demás respuestas básicamente se involucra la operativa de las mismas, esto se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 9  
**ÁREAS DE CAPACITACIONES AL PERSONAL DE LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS**  
 Valores absolutos  
 Mayo, 2015.  
 N=6



El sentido de la capacitación en Ciencias Sociales tiene que ver que muchas de estas organizaciones tienen dentro de su personal psicólogos y trabajadores sociales. Así mismo la valoración de capacitarse va en paralelo a los objetivos además que los colaboradores tienen que permanecer actualizados en diferentes técnicas y áreas para así colaborar eficientemente en la cotidianidad de la organización.

#### 4. RELACIONES PÚBLICAS

De las organizaciones investigadas, 4 de éstas utilizan las relaciones públicas dentro de su operativa, mientras las otras no la aplican, tal y como se observa en el cuadro No. 18:

Cuadro No. 18  
**USO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS**

Valores absolutos y relativos

Mayo, 2015.

N=6

Uso de Relaciones Públicas	Cantidad absoluta de Organizaciones encuestadas que involucran las relaciones públicas en las estrategias de recaudación de fondos	Cantidad relativa de Organizaciones encuestadas que involucran las relaciones públicas en las estrategias de recaudación de fondos
Sí	4	66,67%
No	1	16,67%
N/A	1	16,67%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>

El uso de las Relaciones Públicas es un aspecto que se enlaza con el principio de transparencia dado que comprende las estrategias de comunicación coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo que buscan fortalecer los vínculos con los distintos entes públicos o privados, con el propósito de informar y persuadir sobre el consenso, la fidelidad y el apoyo en acciones presentes y futuras; estos esfuerzos son de suma importancia para varias de las organizaciones investigadas, tanto la imagen que se proyecta a sus donantes como a la sociedad en sí, además del personal a cargo que estos puedan lograr sinergia con los donantes y al uso de redes sociales.

## 5. TENDENCIAS DE COOPERACION ESTATAL

Para las organizaciones investigadas, este tipo de cooperación es periodicidad media, ya que según los resultados del instrumento, 4 de las 6 organizaciones hacen uso o bien creen que se puede dar, otorgándole un 26,67% de frecuencia.

A continuación las principales características de este tipo de cooperación:

Cuadro No. 19  
**DESCRIPCIÓN DE LA COOPERACIÓN ESTATAL SEGÚN  
LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS**

Valores absolutos y relativos  
Mayo, 2015.  
N=6

<b>TENDENCIA DE COOPERACIÓN ESTATAL</b>
Se puede dar por medio de convenios, ya sean económicos o alianzas estratégicas que permitan una mejor gestión
Esta tendencia se da dependiendo del impacto social que quiera el Gobierno abarcar
Para dos de las organizaciones investigadas no la utilizan ya que es difícil de encontrar programas que se adecuen tanto a las necesidades de la organización como del Gobierno, aparte de los diferentes requerimientos solicitados

Como se puede observar, esta cooperación al ser con Instituciones del Estado se tiene que dar bajo toda la reglamentación que éste imponga, por lo cual la tendencia es hacia convenios, alianzas estratégicas o según las mismas necesidades del Gobierno que se quiera apoyar.

Por esta misma reglamentación, se hace también difícil entrar dentro de la normativa correspondiente, tanto en los tiempos, espacios y disponibilidad para ambas partes.

## **6. TENDENCIAS DE COOPERACION PRIVADA**

Al igual que la tendencia anterior, este tipo de cooperación representa el 26,67% de las tendencias globales; así mismo 4 de las 6 organizaciones investigadas la describen como de frecuencia media.

Tomando en cuenta que los fondos son privados, esta tendencia de cooperación es restrictiva entre las organizaciones beneficiadas para evitar caer en malos entendidos, tal y como lo describieron y se recopilan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 20  
**DESCRIPCIÓN DE LA COOPERACIÓN PRIVADA SEGÚN  
LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS**

Valores absolutos y relativos

Mayo, 2015.

N=6

<b>TENDENCIA DE COOPERACIÓN PRIVADA</b>
Patrocinios
No se da debido a que muchos de estas cooperaciones van dirigidas al medio ambiente, no así para los adolescentes, niñez o adulto mayor.
Al no estar regulados, muchas de estas entidades prefieren no utilizarla para estar dentro de la legalidad pertinente y las buenas prácticas asociadas.
Carreras atléticas
No existe

Bajo el supuesto de la restricción por parte de las organizaciones beneficiadas, éstas prefieren el uso de patrocinios o bien aprovechando el auge de carreras atléticas, utilizan la cooperación en la planificación y los fondos que se requieran para la realización de las mismas.

Esta restricción se basa mayoritariamente, según lo describen, para evitarse problemas de lavados de dinero o dinero ilícito, evitando caer en una mala imagen ante los patrocinadores, donantes, la sociedad y la misma legislación nacional.

Adicional, las organizaciones investigadas al mantener sus esfuerzos a la niñez, este tipo de cooperación no se da, ya que, estas organizaciones privadas están comprometidas en la actualidad pero con el medio ambiente, por lo cual no prestan atención al tipo de organización estudiada.

## **7. TENDENCIAS DE COOPERACION CON OTRAS ONG'S**

Para este rubro, los resultados indican que es la cooperación menos utilizada por las organizaciones investigadas con una frecuencia del 13,33%; donde únicamente dos de las instituciones hacen uso o bien no la describieron como nula.

En el siguiente cuadro un resumen de las respuestas:

Cuadro No. 21  
**DESCRIPCIÓN DE LA COOPERACIÓN CON OTRAS ONG  
SEGÚN LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS**

Valores absolutos y relativos

Mayo, 2015.

N=6

<b>TENDENCIA DE COOPERACIÓN CON OTRAS ONG</b>
Esta cooperación va a depender de los objetivos de cada organización, debido a que muchas de éstas pueden subsistir con fondos propios o bien cuentan con "subsidiarias" que aportan en las necesidades, por lo cual no les interesa tener relaciones con las demás organizaciones del sector
Falta coordinación entre las organizaciones del sector que conduce a la poca cooperación entre las mismas
Para dos de las organizaciones investigadas no la utilizan ya que es difícil de encontrar programas que se adecuen tanto a las necesidades de la organización como del Gobierno, aparte de los diferentes requerimientos solicitados
La búsqueda de una sociedad en igualdad de condiciones, con los mismos derechos y democrática refuerzan este tipo de cooperación entre las organizaciones que comparten esta filosofía
Para dos de las organizaciones investigadas piensan que esta cooperación simplemente no existe

Según la descripción de las organizaciones investigadas, la falta de coordinación dentro del gremio es la principal falla para que esta cooperación se dé oportunamente, ya que como se observa pueden compartir las filosofías no así programas que puedan compartir y desarrollar en conjunto.

La forma en que se explote este tipo de cooperación, va a depender de los objetivos compartidos que tengan y el compromiso que se adquiera. Una forma es bajo el esquema de subcontratación.

## **8. TENDENCIAS DE COOPERACION INTERNACIONAL**

Según las organizaciones investigadas, esta tendencia de cooperación es la más utilizada o bien la de mayor interés por los beneficios que se obtiene según lo describen.

En el siguiente cuadro una sinopsis de las respuestas:



Cuadro No. 22  
**DESCRIPCIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
 SEGÚN LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS**  
 Valores absolutos y relativos  
 Mayo, 2015.  
 N=6

<b>TENDENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL</b>
Convenios y alianzas estratégicas, patrocinios
No se da muy a menudo debido a que no se solicita, no hay suficiente información tanto nacional como internacional, conexiones en el exterior o las organizaciones internacionales perciben que en Costa Rica no es beneficioso o necesario
Voluntariado
Búsqueda de la paz internacional y seguridad

Los beneficios descritos que se obtienen serían los económicos, un voluntario comprometido con los objetivos de la organización, un compromiso por ambas partes con las filosofías y objetivos, alianzas estratégicas.

Por otra parte, la falta de conexiones internacionales o la misma falta de exposición de las organizaciones sin fines de lucro costarricenses no dan apoyo a este tipo de cooperación.

## D. RENDICIÓN DE CUENTAS

### 1. ESTRATEGIAS DE RENDICION DE CUENTAS

Las estrategias para la rendición de cuentas que utilizan las organizaciones investigadas se pueden agrupar en tres grandes grupos como son los Informes de Gestión/Rendición de cuentas, auditorías internas y externas, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 23  
**ESTRATEGIAS DE RENDICIÓN DE CUENTAS QUE UTILIZAN  
 LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS**

Valores absolutos y relativos

Mayo, 2015.

N=6

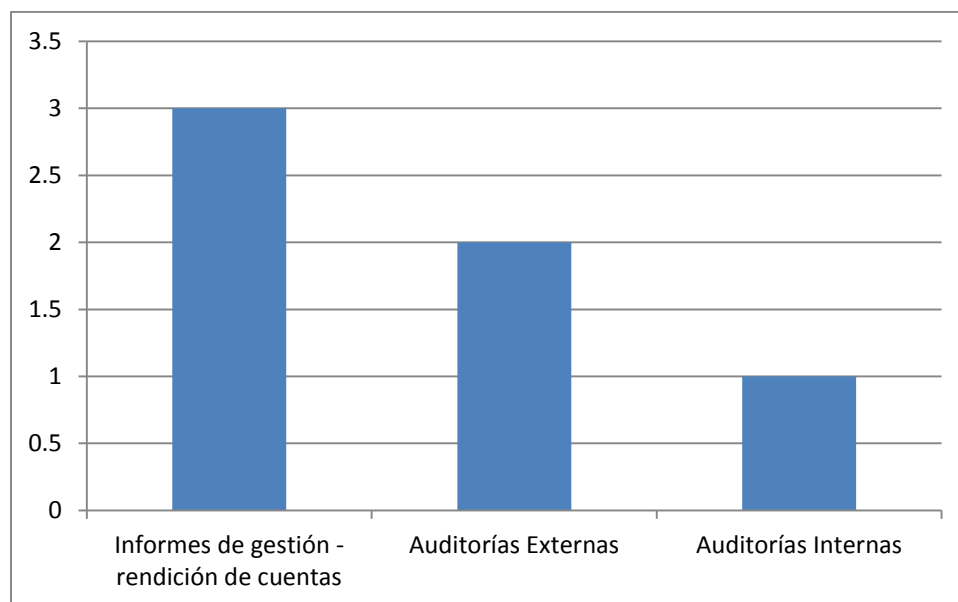
Estrategias de rendición de cuentas	Cantidad absoluta de Organizaciones encuestadas que se involucran estas estrategias	Cantidad relativa de Organizaciones encuestadas que se involucran estas estrategias
Informes de gestión - rendición de cuentas	3	50,00%
Auditorías Internas	1	16,67%
Auditorías Externas	2	33,33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>

Gráfico No. 10  
**ESTRATEGIAS DE RENDICIÓN DE CUENTAS QUE UTILIZAN  
 LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS**

Valores absolutos

Mayo, 2015.

N=6



Estos informes de gestión se presentan a los patrocinadores y donantes en su mayoría, para que obtengan información sobre los gastos e ingresos, eficiencia o no en la gestión y sobre el control que se ejecuta sobre estos rubros.

Para mostrar la transparencia en las actividades, las auditorías internas y externas son la herramienta esencial, es por ello que la mitad de las organizaciones investigadas usan este método como método de rendición de cuentas así como los planes de acción a las observaciones realizadas.

## 2. ELEMENTOS SUBJETIVOS SOBRE LA TRANSPARENCIA

La transparencia es un valor inherente dentro de las organizaciones sin fines de lucro, por ello muchas de éstas utilizan, como ya se observó en el rubro anterior, estrategias para la rendición de cuentas que al fin y al cabo es optar por ser transparentes con sus patrocinadores, donantes y la sociedad.

Pero este concepto es subjetivo para cada persona u organización, va a depender de la perspectiva con que se vea, al tabular las respuestas del instrumento, se observó seis formas diferentes para mantener o mejorar la transparencia en el manejo de recursos, los cuales se observan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 24  
**ELEMENTOS SUBJETIVOS PARA MEJORAR LA TRANSPARENCIA  
 EN EL MANEJO DE RECURSOS QUE UTILIZAN  
 LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS**

Valores absolutos y relativos

Mayo, 2015.

N=6

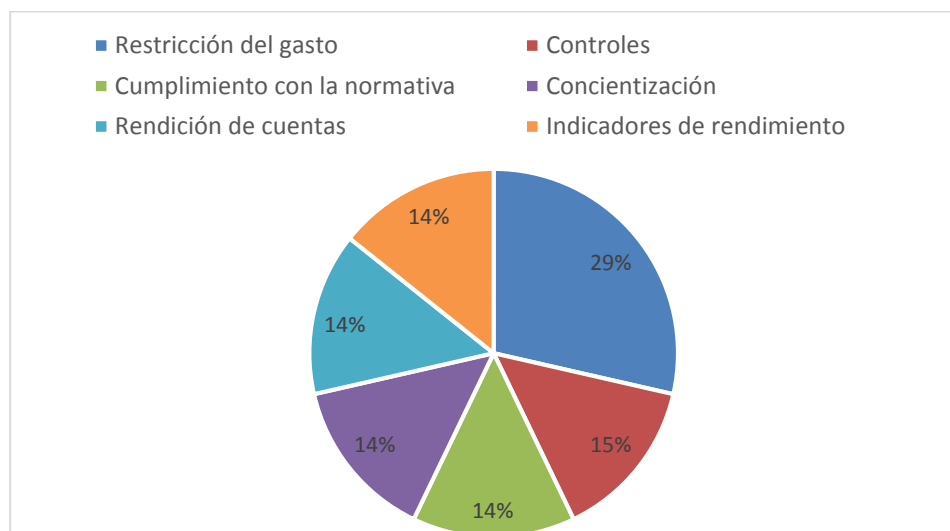
Elementos subjetivos sobre la transparencia	Cantidad absoluta de Organizaciones encuestadas que introducen estos elementos para mostrar transparencia en el manejo de recursos	Cantidad relativa de Organizaciones encuestadas que introducen estos elementos para mostrar transparencia en el manejo de recursos
Restricción del gasto	2	28,57%
Controles	1	14,29%
Cumplimiento con la normativa	1	14,29%
Concientización	1	14,29%
Rendición de cuentas	1	14,29%
Indicadores de rendimiento	1	14,29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

Gráfico No. 11  
**ELEMENTOS SUBJETIVOS PARA MEJORAR LA TRANSPARENCIA  
 EN EL MANEJO DE RECURSOS QUE UTILIZAN  
 LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS**

Valores absolutos

Mayo, 2015.

N=6



La restricción del gasto que incluye el resguardar los recursos, vigilar los gastos, ejecutar auditorías son las principales formas de transparencia para el correcto manejo de recursos. Como otras formas se derivan los controles, cumplir con la normativa que los rige y el control interno, concientización a sus colaboradores, la rendición de cuentas mediante informes o bien ciertos indicadores de rendimiento.

### 3. COMUNICACIÓN

La comunicación del logro de objetivos se torna relevante para las organizaciones investigadas además que se fusiona con el principio de transparencia, es por ello, que hacerlos de conocimiento público o incluirlo dentro de sus informes de gestión o financieros son las principales modalidades de informar a sus patrocinadores, donantes y a la sociedad sobre la rendición de cuentas, como se muestra en el cuadro adjunto:

Cuadro No. 25  
**COMUNICACIÓN DE OBJETIVOS ALCANZADOS QUE UTILIZAN  
 LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS**  
 Valores absolutos y relativos  
 Mayo, 2015.  
 N=6

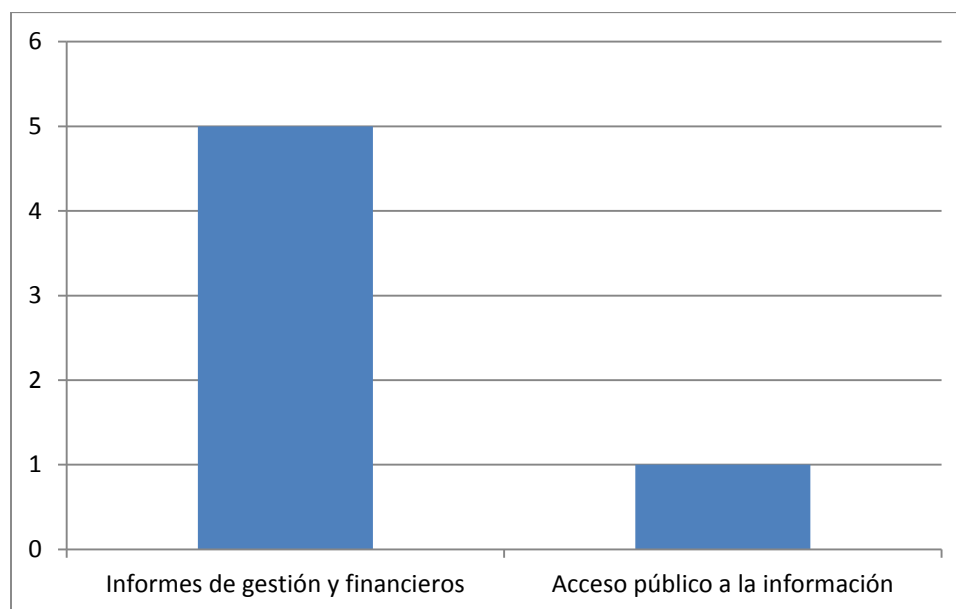
<b>Comunicar la rendición de cuentas</b>	<b>Cantidad absoluta de Organizaciones encuestadas que comunican la rendición de cuentas bajo este rubro</b>	<b>Cantidad relativa de Organizaciones encuestadas que comunican la rendición de cuentas bajo este rubro</b>
Acceso público a la información	1	16,67%
Informes de gestión y financieros	5	83,33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>

Gráfico No. 12  
**COMUNICACIÓN DE OBJETIVOS ALCANZADOS QUE UTILIZAN  
LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS**

Valores absolutos

Mayo, 2015.

N=6



## **E. EFECTIVIDAD**

### **1. MEDICION DEL RENDIMIENTO**

En el siguiente cuadro se muestran los principales rubros que utilizan las organizaciones investigadas para la medición del rendimiento:

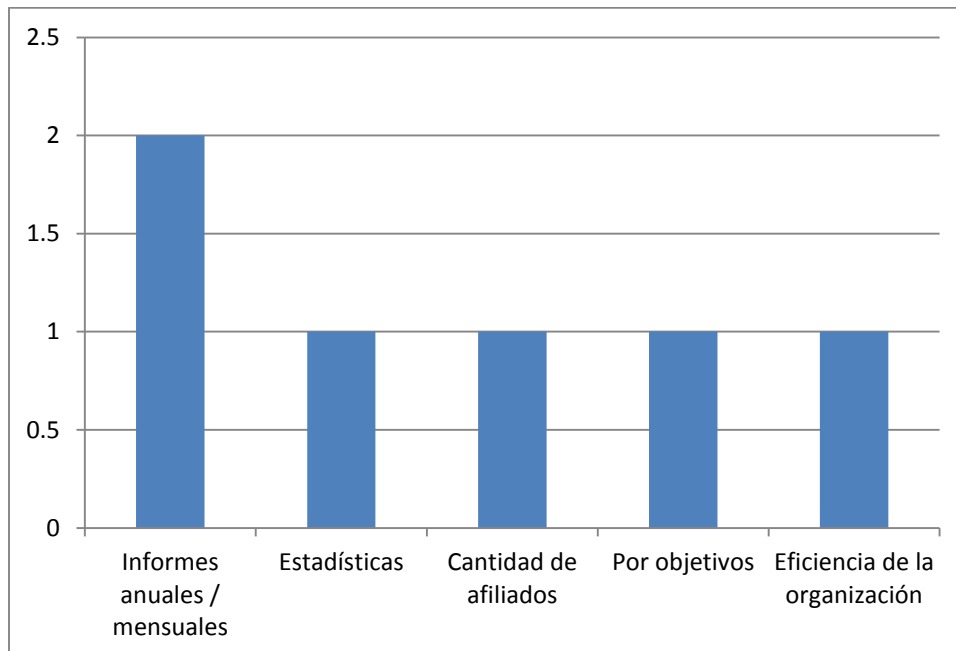
Cuadro No. 26  
**RUBROS PARA MEDIR EL RENDIMIENTO QUE UTILIZAN  
 LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS**

Valores absolutos y relativos  
 Mayo, 2015.  
 N=6

<b>Medición del rendimiento</b>	<b>Cantidad absoluta de Organizaciones encuestadas que utilizan este rubro para medir el rendimiento</b>	<b>Cantidad relativa de Organizaciones encuestadas que utilizan este rubro para medir el rendimiento</b>
Por objetivos	1	16,67%
Estadísticas	1	16,67%
Cantidad de afiliados	1	16,67%
Informes anuales / mensuales	2	33,33%
Eficiencia de la organización	1	16,67%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>

Gráfico No. 13  
**COMUNICACIÓN DE OBJETIVOS ALCANZADOS QUE UTILIZAN  
 LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS**

Valores absolutos  
 Mayo, 2015.  
 N=6



Tal y como se observa, la inclusión en los Informes Anuales o Mensuales sobre el logro o no de los objetivos planteados en el plan anual, es el rubro más utilizado; en el cual se puede medir las metas trazadas, la eficiencia de la organización, su desempeño a lo largo del año.

Otra forma similar de medirla es por objetivos o estadísticas que recopiladas, las cuales no precisamente se incluyen dentro del informe anual ya que este puede ser un reporte meramente financiero.

## 2. INDICES DE RENDIMIENTO

De las organizaciones investigadas, el 50% utiliza indicadores de rendimiento para que el otro 50% no lo maneje, tal y como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 27  
**UTILIZACIÓN DE INDICADORES DE RENDIMIENTO  
 EN LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS**  
 Valores absolutos y relativos  
 Mayo, 2015.  
 N=6

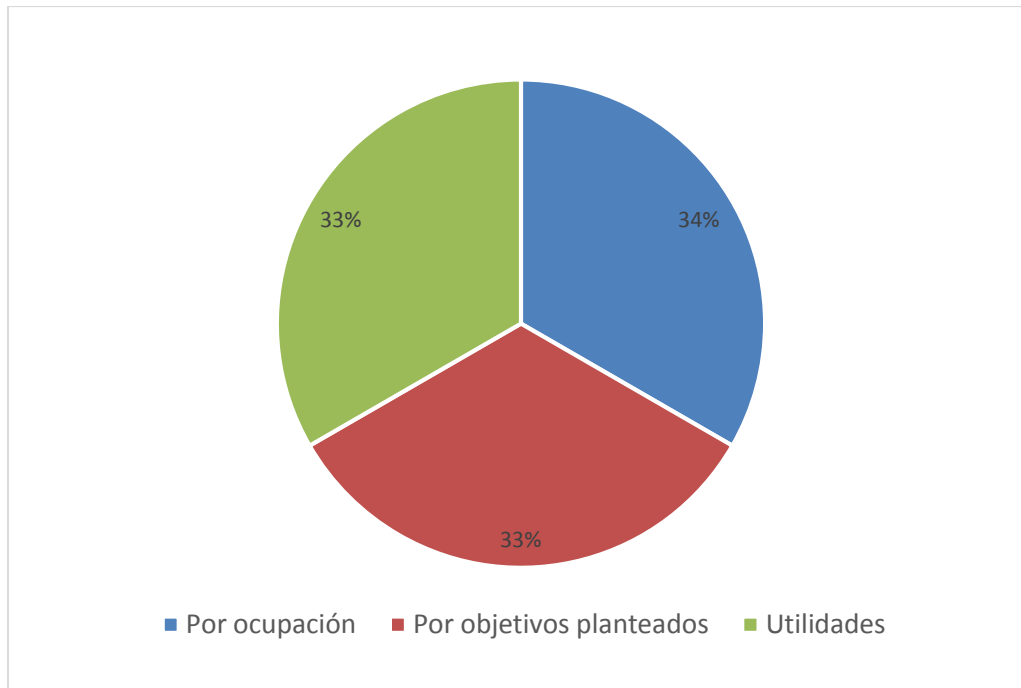
Índices de rendimientos	Cantidad absoluta de Organizaciones encuestadas que utilizan índices de rendimientos	Cantidad relativa de Organizaciones encuestadas que utilizan índices de rendimientos
Sí	3	50,00%
No	3	50,00%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>

De las organizaciones que exteriorizaron la utilización de indicadores de rendimiento, se observa como cada una confecciona el índice según sus necesidades para obtener tres rubros diferentes, tal y como se observa en el siguiente gráfico:



Gráfico No. 14  
**UTILIZACIÓN DE INDICADORES DE RENDIMIENTO  
EN LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS**

Valores absolutos  
Mayo, 2015.  
N=6



La utilización del índice de ocupación se realiza por la Fundación Infantil Ronald Mac Donald, que mide la rentabilidad según el porcentaje de ocupación total de la casa según estándares internacionales.

A pesar que el fin de una organización sin fin de lucro no son las utilidades, si puede conseguir las mismas o bien excedentes como también se les puede nombrar, por ello la utilización de este índice como medición del rendimiento.

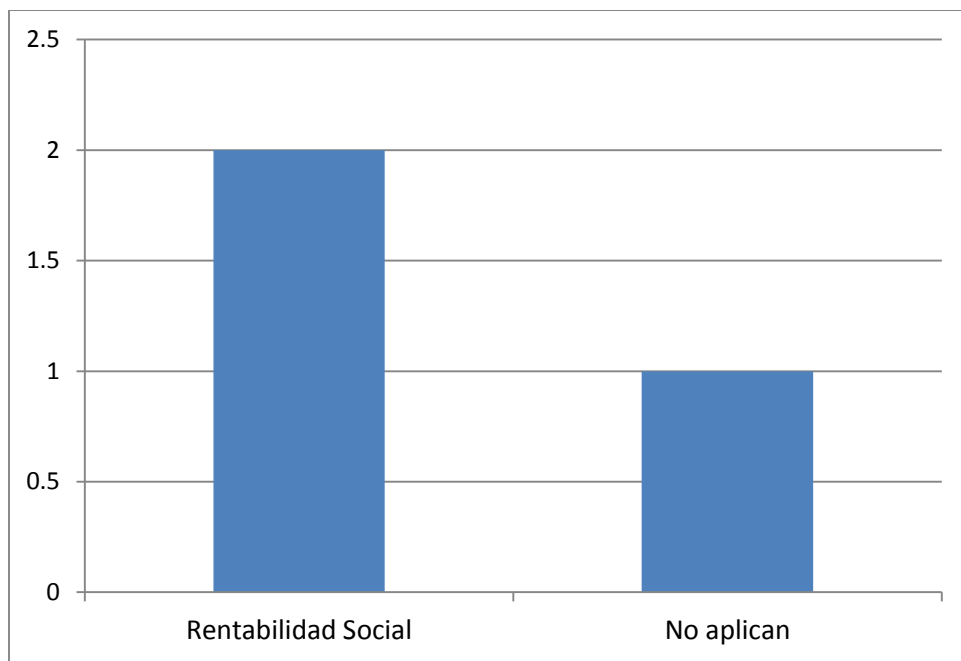
Además, tal y como se observó anteriormente, los objetivos planteados, continúan siendo un índice de relevancia para medir el rendimiento en la organización, ya que deben lograrse para que la organización se torne eficiente.

Para las organizaciones que no utilizan índices de rendimiento, se muestra un concepto de Rentabilidad Social, que puede tornarse subjetiva pero con diferentes metodologías

sirve para informar a los patrocinadores, donantes y a la sociedad cuán eficiente es o no la organización. Este método es empleado por dos de las organizaciones, como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 15  
**NO UTILIZACIÓN DE INDICADORES DE RENDIMIENTO  
EN LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS**

Valores absolutos  
Mayo, 2015.  
N=6



En cuanto a Rentabilidad Social, las organizaciones investigadas la definen como cubrir aquella necesidad que no ha sido cubierta por los otros sectores de la economía ya sea parcialmente o en su totalidad, que los donantes o la sociedad en sí obtenga beneficios de los servicios generados.

## FODA

El FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de una organización específica, o de un sector del mercado, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso de la realidad del elemento en estudio. A continuación se muestra un análisis FODA del tercer sector de la economía:

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Las organizaciones no gubernamentales por lo general están exentas de impuestos. Pueden ofrecer productos con un descuento, ya que no tienen el costo de los impuestos, y a veces pueden ofrecer productos a los compradores que no pagan impuesto sobre las ventas en la compra.</li><li>• Las organizaciones no gubernamentales a menudo tienen un equipo de voluntarios en muchos papeles artistas, encuestadores, abogados. Los voluntarios pueden significar un enorme ahorro para la empresa, lo cual es particularmente importante para una pequeña organización no lucrativa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las organizaciones sin fines de lucro a menudo disfrutan de alianzas con otras organizaciones, firmas comerciales u otras ONG.</li><li>• Crecimiento del interés en el voluntariado, cada vez hay más jóvenes y adultos que se interesan en poder participar en alguna organización como parte de su desarrollo profesional.</li><li>• Interés de los empresarios y organizaciones por formar e invertir en una cartera o portafolio de filantropía, ya sea por convicción en el desarrollo social resultado de su ideología, credo o religión; o por cumplir con los deberes de responsabilidad social.</li><li>• Profesionalización de la Asociación, el incremento de las organizaciones no lucrativas en todo el mundo ha llevado también a la búsqueda por un lado de</li></ul>

	<p>profesionales y especialistas en los sectores a los cuáles se dirigen; lo cual abre la posibilidad de mejorar la eficiencia en este tipo de organizaciones sin perder de vista el beneficio social que buscan y promueven. La profesionalización provee de los medios para enfrentar los retos internos y externos a los que se enfrenta una organización.</p>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las organizaciones sin fines de lucro más pequeñas apenas cubren sus gastos con los ingresos. Estas no pueden igualar los salarios de sus competidores con fines de lucro.</li> <li>• Los profesionales sin fines de lucro por lo general se centran más en la satisfacción laboral como indemnización, especialmente en las pequeñas organizaciones.</li> <li>• Las ONG pequeñas son especialmente vulnerables al déficit presupuestario y necesitan economizar sus dotaciones.</li> <li>• La rotación de voluntarios es muy alta.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las organizaciones sin fines de lucro son muy vulnerables a las crisis económicas. Por desgracia, las donaciones caritativas son una de las primeras salidas de efectivo que los consumidores reducen cuando el dinero es escaso.</li> <li>• Las ONG deben velar por mostrar siempre transparencia y comunicación en el manejo de recursos, un escándalo de este tipo puede generar altos impactos.</li> <li>• Un incremento en el número de asociaciones y fundaciones en el país y la región en dónde se ubican, perjudicaría también el número y monto de aportaciones, puesto que no aumenta en la</li> </ul>

- Desorganización, al darle mayor peso a la resolución de los casos y ser una organización muy pequeña (con poco personal), se ha dejado de lado la sistematización y el orden que provee el ser organizado.

misma proporción el número de donantes en el país, lo cual exige a su vez que estos últimos planeen con mayor detalle y exigencia su cartera de inversión filantrópica.

# **CAPÍTULO VI**

## **ANÁLISIS ROI SOCIAL: PROPUESTA DE MEDICIÓN DE RENDIMIENTOS EN ENTIDADES NO LUCRATIVAS**

Las Organizaciones Sin fines lucrativos crean valor social, el cual resulta difícil de medir en términos monetarios; más allá de esta realidad, el presente trabajo pretende plantear un método de medición de valor, de tal forma que se alcance un indicador que señale el costo beneficio al implantar acciones de carácter no lucrativo, y determinar el grado de efectividad de las acciones sociales llevadas a cabo.

Basados en los planteamientos de The SROI Network, Organización con sede en España y sus intenciones de generar diálogo sobre la conveniencia de crear valor de forma sistemática en las organizaciones y en las administraciones públicas, se plantea la siguiente guía aplicable al entorno costarricense a la que se enfrentan los sujetos en estudio.

## **ETAPA 1: ESTABLECER EL ALCANCE E IDENTIFICAR A LOS GRUPOS DE INTERES**

- **ESTABLECER EL ALCANCE**

En esta primera instancia se debe clarificar el propósito del análisis SROI, lo cual implica definir las razones que motivan emprender un proceso de medición de resultados, en otras palabras, identificar el objetivo tal como planificación estratégica o necesidad de financiamiento.

Además se debe tener en cuenta los antecedentes de la Organización, las expectativas de sus acciones, y la magnitud del problema que aborda, así como los recursos con los que se cuenta, el periodo de tiempo en el que se hará la evaluación, ya sea por área, por proyecto o por actividad específica.

Asimismo se debe definir si la medición será un pronóstico o una evaluación, en caso de ser evaluativo se debe valorar la veracidad y disponibilidad de la información; de ser prospectivo permitiría establecer un marco de medición en marcha. Es importante replantear el alcance después de considerar el resto de factores, en la práctica los cambios de información durante la marcha deben ser considerados.

- **IDENTIFICAR A LOS GRUPOS DE INTERES**

El siguiente paso es enlistar a las personas u organizaciones que afectan o son afectados negativa y positivamente la actividad, como resultado de la actividad que está siendo analizada, quienes crean o destruyen valor, por ejemplo: gobierno, voluntarios, sujetos en riesgo social, vecinos. Se define un cuadro como el siguiente:

Grupos de interés y cómo ellos afectan o son afectados por la actividad	Lo que se cree que les pasa a ellos, positivo y negativo, una vez que se ejecute el plan, programa o proyecto de la organización sin fines de lucro.
---	--

## ETAPA 2: CREAR MAPA DE IMPACTO

- **EMPEZAR EL MAPA DE IMPACTO**

En una hoja de trabajo se plantean los factores identificados en los pasos anteriores y se completa de la siguiente manera:

---

RETORNO SOCIAL DE LA INVERSION (SROI) MAPA DE IMPACTO	
ORGANIZACIÓN	
OBJETIVOS	
ALCANCE	ACTIVIDAD
	FINANCIACION
Grupos de interés y cómo ellos afectan o son afectados por la actividad	Lo que se cree que les pasa a ellos, positivo y negativo

---

- **IDENTIFICAR INSUMOS**

Se debe dar un valor financiero a las contribuciones de los grupos de interés: tiempo, dinero, pueden existir recursos no utilizados, estos excedentes deben ser excluidos del análisis.

- **VALORAR INSUMOS**

Entre los insumos se encuentran algunos no monetarios, como el tiempo o los servicios en especie, todos ellos sin los cuales la actividad no pudiera llevarse a cabo de la misma forma. En el caso del tiempo de los voluntarios, se le asigna un valor a cada hora equivalente al precio promedio por hora de trabajo de la labor que normalmente realiza el voluntario, es decir un costo de oportunidad, este valor se asigna aunque no se pague ningún dinero al voluntario. En el caso del tiempo dedicado por los beneficiarios de un programa, no se les asigna un valor financiero.



- **CLARIFICAR RESULTADOS**

Los resultados se constituyen en un resumen cuantitativo de la actividad, la expectativa que se posee o la meta a alcanzar por aporte de cada insumo.

- **DESCRIBIR RESULTADOS**

Se debe entender la teoría del cambio, es medir los efectos de las acciones, en ocasiones toman años que se produzcan los resultados, además se deben identificar tanto si son resultados nuevos o bien si son el resultado de una cadena de eventos.

### **ETAPA 3: EVIDENCIAR LOS RESULTADO Y DARLES UN VALOR**

- **DESARROLLAR INDICADORES PARA LOS RESULTADOS**

Los indicadores son formas de saber que ha ocurrido un cambio. En el SROI los resultados son aplicados como medidas de cambio.

Realizado el mapa de impacto, lo siguiente es definir uno o más indicadores para cada resultado del mapa, en el que se indica si éste ha ocurrido y en qué medida. Una fuente para identificar / corroborar los resultados son los grupos de interés, así mismo, se puede mezclar indicadores subjetivos (creados por el analista) y objetivos que se complementen entre sí.

Al tener identificados los indicadores estos deben ser medibles dentro del alcance y recursos que se establezcan. Si se realiza un análisis prospectivo los indicadores deben ser medibles en el futuro, mientras si se ejecuta un análisis evaluativo, se tiene que confirmar el costo de recopilar la información si esta no está disponible.

- **RECOGER INFORMACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El tipo de información va a variar según sea el análisis escogido, siendo así, si se está realizando un análisis prospectivo, hay que utilizar información existente si está disponible. Si no estuviera presente la información, los estimados se basaran en la experiencia de otras personas en actividades similares, también hay que revisar la

información disponible en organizaciones del mismo sector, departamentos de Gobierno, investigaciones de universidades, entre otras.

Bajo este mismo enfoque, es importante cambiar la forma de recoger datos para obtener información correcta y disponible para en el futuro poder plasmar un análisis evaluativo.

Ahora bien, si se realiza un análisis evaluativo, se utiliza la información que está disponible dentro de la organización y en otras fuentes.

Las técnicas más usadas en este ámbito para recopilar información son:

- Entrevista uno a uno
- Registros almacenados
- Focus group
- Talleres y seminarios
- Cuestionarios

En el Mapa de Impacto se debe completar la columna de fuentes de información una vez realizado este paso y por consiguiente también la de cantidad.

### • ESTABLECER CUÁNTO DURAN LOS RESULTADOS

La duración del resultado muchas veces se asocia a la duración de la actividad. La escala de tiempo utilizada son los años que se espera que el beneficio perdure, conocido también como la duración del resultado o período del beneficio.

Se necesita un estimado de duración para cada resultado, por lo cual se utiliza la consulta a las personas expertas (quienes darían un juicio valorativo a este respecto) o bien extrapolando resultados de los resultados de proyectos similares previamente estudiados para predecir el período de beneficio. Se pueden buscar estudios para apoyar las decisiones correspondientes.

Muchos de estos resultados únicamente duran mientras el estudio esté ocurriendo o bien por años. Entre más larga la duración es más probable que el resultado sea afectados por otros factores.

## • VALORAR EL RESULTADO

El objetivo de valorar es revelar el valor del resultado y mostrar lo importante que son en relación al valor de otros resultados, es por ello que el siguiente paso es identificar valores financieros adecuados.

Este proceso de valoración se conoce como monetización al asignar un valor monetario a cosas que no tienen valor en el mercado. Los precios a utilizar son aproximaciones (proxis) de los valores que el comprador y el vendedor ganan y pierden en la transacción.

Los mercados se han desarrollado para mediar entre las diferentes percepciones subjetivas de la gente sobre el valor de las cosas, además el mercado junta aquellas valoraciones que coinciden. Esta coincidencia es llamada “descubrir el precio” pero no se descubre ningún valor verdadero o fundamental, sino que se juntan personas que coinciden ampliamente.

En el SROI se utilizan proxis financieros para estimar el valor social de los bienes que no son comercializados por los grupos de interés. Al estimar el valor mediante el uso de proxis financieros, y combinando valoraciones, se llega a un estimado total del valor social generado por el estudio.

El SROI también da valor a cosas que son más complicadas de valorar y que son excluidas de una evaluación económica tradicional, de la cual existen varias técnicas:

- Preferencia manifestada y valoración contingente: evalúa la disposición de la gente a pagar, o recibir una compensación por un objeto hipotético.
- Preferencia revelada: deduce valores a partir de los precios de bienes relacionados presentes en el mercado.
- Precio hedónico: desarrolla un valor a partir de los valores de mercado de las partes que constituyen el bien o servicio que está siendo considerado.
- Método de costo del viaje / valor en el tiempo: es perder algún tiempo para acceder a bienes y servicios a los cuales las personas le dan valor. Este

inconveniente se puede traducir en dinero para obtener el estimado de los beneficios de estos esos bienes y servicios.

Cuando existe discrepancia entre los valores, es posible que los resultados deban ser re expresados, de manera que será necesario usar valores promedios.

La información acerca de ahorro en costos está disponible en forma de costos unitarios, que generalmente se obtiene de dividir el costo total de una actividad entre el número de personas que se benefician de ella; incluye costos fijos como variables. El ahorro de costos debería ser el cambio en los costos que surgen de la actividad, llamados costos marginales, pero, el acceso a estos costos es más difícil que el costo unitario ya que éste se calcula de manera más rutinaria.

Los proxis más creíbles son los usados anteriormente o que son basados en estudios anteriores de la organización. Otros proxis son comparaciones del mercado o supuestos que tendrán que estar relacionados con mejoras propuestas.

#### **ETAPA 4: ESTABLECER EL IMPACTO**

- **PESO MUERTO Y DESPLAZAMIENTO**

El peso muerto es una medida del resultado que habría pasado si aún la actividad no hubiera tenido lugar. Es calculado como un porcentaje y luego ese tal porcentaje es deducido de la cantidad total del resultado.

Para calcular el peso muerto se hace referencia a grupos de comparación o puntos de referencia. La medida del peso muerto será siempre un estimado. Entre más similar sea el grupo de comparación, mejor será el estimado.

La manera más simple de evaluar el peso muerto sería observar la tendencia del indicador por algún tiempo para ver si hay diferencia entre la tendencia antes y después de que la actividad comenzara. Es importante comparar la tendencia en el indicador con las tendencias en la población más amplia.

El desplazamiento es otro componente del impacto y es una evaluación de cuánto el resultado desplaza a otros resultados.

- **ATRIBUCIÓN**

Atribución es una evaluación cuantitativa del resultado y cómo fue causado por la contribución de otras organizaciones o personas. La atribución es calculada como porcentaje, muestra la parte del peso muerto para la cual se tiene mejor información y donde se puede atribuir el resultado a otras personas u organizaciones.

No es usual tener un cálculo completamente preciso de la atribución. Existen tres formas de calcular la atribución como es basar la estimación en la experiencia, preguntándole a los grupos o personas interesadas en el programa o proyecto y consultando con otras organizaciones donde se suponga haya atribución.

Además existen errores comunes a la hora de realizar la atribución, como por ejemplo atribuirle resultados a organizaciones o personas que están siendo pagadas por inversiones o bien que la atribución haya sido incluida en el peso muerto estimado.

- **DECRECIMIENTO**

El decrecimiento es utilizado para contabilizar la disminución de los resultados en el tiempo pero solo se calcula para resultados que duran más de un año.

- **CALCULAR EL IMPACTO**

Los aspectos de impacto son calculados en porcentaje. Una forma de calcular el impacto para cada resultado sería:

- El proxy financiero multiplicado por la cantidad del resultado le da un valor total. De este total se deduce cualquier porcentaje de peso muerto y atribución.
- Repetir este paso para cada resultado.
- Calcular el total (para llegar al impacto total de los resultados que se incluyen).

## **ETAPA 5: CALCULAR EL SROI**

Existen cuatro pasos para calcular el ratio, con un quinto opcional:

- **Proyectar hacia el futuro**

El primer paso para calcular el ratio es proyectar hacia el futuro el valor de todos los resultados obtenidos. Posteriormente se necesitara:

- Fijar el valor del impacto para cada resultado para un periodo de tiempo (normalmente 1 año).
- Copiar el valor de cada resultado a lo largo del número de periodos de tiempo que va a durar.
- Restar cualquier decrecimiento que haya identificado para cada uno de los periodos de tiempo futuros después del primer año.

- **Calcular el valor actual neto**

A fin de calcular el valor actual neto (VAN) los costos y beneficios pagados o recibidos en diferentes periodos de tiempo deben ser añadidos. Para que estos costos y beneficios sean comparables, se usa un proceso llamado descuento. Este proceso de descuento reconoce que la gente normalmente prefiere recibir el dinero mejor hoy que mañana ya que hay un riesgo (por ejemplo, de que el dinero no sea pagado) o porque hay un costo de oportunidad (por ejemplo, las ganancias potenciales por invertir en otro sitio). Esto es conocido como “valor temporal del dinero”.

Esta es un área controvertida y en la que actualmente se investiga y discute. El principal problema con el uso del proceso de descuento en el SROI es que fomenta el cortoplacismo al descontar el futuro. Esto es especialmente problemático para los resultados medioambientales, donde el valor puede incluso aumentar.

Existe una variedad de diferentes tasas. Para el Sector Público, la tasa básica recomendada en El Libro del Tesoro Británico, es del 3,5%. En la actualidad MIDEPLAN, ha desarrollado una valoración de la tasa social de interés, la cual ronda en 4.5%

Fórmula:

$$\text{Beneficios periodo } t / (1 + \text{tasa de descuento})^t = \text{Valor actual}$$

Una vez calculado el Valor Actual de sus beneficios, deducir el valor de sus insumos (las inversiones) para llegar al Valor Actual Neto (VAN).

$$\text{VAN} = [\text{Valor actual de los beneficios}] - [\text{Valor de las inversiones}]$$

- **Calcular la razón**

Posteriormente es necesario calcular la razón SROI inicial. Lo misma se realiza de la siguiente manera: Se divide el valor descontado de los beneficios por la inversión total.

$$\text{Ratio SROI} = \frac{\text{Valor Actual (Valor actual total del impacto)}}{\text{Valor de los insumos (o inversión total)}}$$

$$\text{Ratio SROI neto} = \frac{\text{Valor Actual Neto (Valor actual neto del impacto)}}{\text{Valor de los insumos (o inversión total)}}$$

Un cálculo alternativo es el ratio SROI neto. Éste divide el VAN por el valor de la inversión. Los dos son aceptables pero es necesario que aclare cuál ha usado.

- **Análisis de sensibilidad**

Se realiza al establecer el cambio en el retorno social al cambiar en uno por ciento el valor de alguna variable crítica para el programa o proyecto. Al calcular esto, la sensibilidad del análisis a los cambios en los estimados puede ser expuesta. Esto permite declarar la cantidad de cambio necesaria para hacer que el ratio cambie de positivo a negativo o viceversa.

- **Periodo de retorno (opcional)**

El 'periodo de retorno' describe cuánto tiempo tomaría para que una inversión fuera pagada en su totalidad. Específicamente, contesta a la pregunta: ¿en qué momento el valor del retorno social empieza a exceder la inversión? Muchos proveedores de fondos e inversionistas utilizan esta forma de cálculo como herramienta para determinar el riesgo de un proyecto. Mientras que un periodo de retorno corto conlleva menos riesgo, un periodo largo es con frecuencia distintivo de actividades que pueden generar

outcomes significativos a largo plazo, por lo tanto una financiación a más largo plazo es requerida.

La fórmula básica es:

$$\frac{\text{Periodo de retorno en meses: Inversión/}}{\text{Impacto anual/12}}$$

## ETAPA 6: REPORTAR

- **Reportar a los grupos de interés**

El reporte debe incluir información suficiente para permitir que otra persona esté segura de que los cálculos son sólidos y precisos. Es decir, debe incluir todas las decisiones y suposiciones que se hicieron durante el camino. Para ayudar a mejorar la organización éste debe incluir toda la información que se haya encontrado acerca del desempeño de la organización, lo cual podría ser útil para la planeación estratégica y la manera en que se conducen las actividades.

Un reporte SROI debe ser tan corto como sea posible mientras sigue los principios de transparencia y esencialidad. Además debe ser consistente, usando un marco estructurado que permita la comparación entre reportes.

### ROI SOCIAL APLICADO:

Con el propósito de aplicar la teoría del ROI Social, se plantea la siguiente matriz de medición de rendimientos en el entorno en el que se desenvuelven los sujetos de estudio, este modelo no precisa un cuadro de mando integral dado que se enfoca en organizaciones de carácter social y la meta va en función de los recursos con que se cuenta. El impacto se relaciona con el costo, de la siguiente manera:

OBJETIVO	INDICADOR	META	LÍNEA BASE	LOGROS	IMPACTO



A continuación, se definen las variables propuestas como:

- a. **Objetivo**: indica hacia donde se dirige la organización, se da en cantidad y plazo, por ello debe ser realista.  
Para completar la matriz, el objetivo se puede encontrar en los planes operativos de las organizaciones, en la declaración de su misión.
- b. **Indicador**: variable que cuantifica y permite diagnosticar, justifica la intervención o bien que permite el seguimiento de la problemática que da origen al programa o proyecto de la organización.
- c. **Meta**: se puede definir como el estado futuro deseado y medible que la organización intenta alcanzar en la población objetivo, por ello cuantifica al objetivo y se logra confrontar con su propio indicador.  
Para la matriz, este rubro se puede localizar en la propuesta de programa o proyecto que ejecuta la organización.
- d. **Línea Base**: valor del indicador antes de ejecutar el proyecto, primero se diagnostica, existe un punto de referencia; este punto de referencia se puede localizar en el Estado de la Nación o en el diseño original del proyecto.
- e. **Logros**: que objetivos y metas se han logrado alcanzar.
- f. **Impacto**: es la diferencia entre la línea base y el logro (efecto de valor), por lo cual se define para este estudio como la medida “bruta” del efecto que se requiere más las variables a analizar para llegar a ideas más concluyentes, dependiendo del tipo de mercado en que se desarrolle. El impacto se logra con la ejecución del programa. Flujo de unidades significativas con respecto a los costos, para dar un coeficiente de beneficio / costo.

La matriz muestra que, al establecer las metas se definen en un proceso prospectivo mientras que la línea base comprende un análisis es retrospectivo; y al revelar el impacto del estudio se vuelve de carácter evaluativo.

El objetivo de la matriz propuesta es que a través de la misión, visión, acta constitutiva y/o informes de gestión, se logre establecer objetivos que puedan ser medibles a través del tiempo, construyendo metas e indicadores que cuantifiquen los logros a través del impacto, llegando así a una expresión numérica que permita establecer una rentabilidad social medible, de forma tal que relacione recursos con unidades significativas de impacto como el aporte a la Sociedad de las ONG.

## **CAPÍTULO VII**

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el siguiente apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones que responden a los objetivos planteados. Estas se definieron considerando la revisión de la literatura y el trabajo de campo ejecutado, brindando así un contexto general de las Organizaciones sin Fines de Lucro.

## Conclusiones:

- El sector no lucrativo costarricense ha sido poco estudiado y no se cuenta con estudios de naturaleza empírica
- El marco regulatorio del sector se encuentra normado por leyes que datan de los años 40's y 70's específicamente ley de asociaciones, ley de fundaciones y ley de cooperativas. En vista de la carencia de regulaciones actualizadas se concluye que: el marco legal, si bien brinda una base fundamental de constitución de organizaciones no lucrativas, se puede decir que se aleja de la realidad en estudio.
- Según la opinión de los sujetos de estudio, el uso del voluntariado en Costa Rica predomina en las organizaciones de mayor tamaño, en razón de que implican mayores controles y mejores procesos de captación, selección, organización, entrenamiento, gestión y fidelización de voluntarios. El principal conveniente administrativo en cuanto al voluntariado recae en los altos índices de rotación explicados por la falta de compromiso o afiliación ante un objetivo colectivo social a través del tiempo.
- El tercer sector de la economía conoce empíricamente la aplicación de las metodologías de Fundraising, aun cuando carecen bases técnicas que fundamenten la elaboración de planes estratégicos formales y estructurados, de los cuales se logre una mayor visualización de los factores de éxito y mejoras en los procesos de captación de recursos.
- Existe una amplia variedad de tipos de organizaciones no lucrativas en Costa Rica, entre ellas: Asociaciones, Fundaciones, Cooperativas y otros, las cuales comparten principios filantrópicos y de identidad, sin embargo sus diferencias radican en sus formas de organización y la evolución de los movimientos que las impulsan.

- Se concluye que en Costa Rica en el tema de planeación estratégica y financiera de organizaciones no lucrativas, los principales entes académicos no han dedicado esfuerzos a la investigación formal de la gestión financiera de este grupo de organizaciones, agrupadas en la Economía Social Solidaria o Tercer sector de la economía.
- Las principales estrategias de captación de recursos de las organizaciones en estudio comprende: alianzas estratégicas y donaciones.
- Con la información recopilada se determina que: las organizaciones sin fines de lucro tienden a la constante búsqueda de cooperación, sin embargo los subsidios públicos se mantienen relegados para aquellas que cumplen con una gran cantidad de requisitos.
- La cooperación entre ONG's resulta limitada y casi nula, con poca comunicación y coordinación entre ellas, aun cuando se conocen entre sí. En cuanto a la cooperación internacional, se dificulta por la poca apertura del país a fondos de cooperación internacional y mayor aún a la percepción del país como subdesarrollado, con índices sociales bajos de seguridad, educación, infraestructura y finanzas públicas decadentes.
- Es necesario profundizar el conocimiento de técnicas que relacionen unidades significativas de impacto social y la transformación de la colectividad con relación a la utilización eficiente de los recursos.

## **Recomendaciones:**

- Es importante que se continúe por la Academia profundizar estudios sobre la gestión financiera para Organizaciones No Gubernamentales que contemple elementos claves para optimizar la utilización de los recursos.
- Para contrarrestar el efecto de las altas rotaciones del voluntariado, se plantea la necesidad de aplicar planes de afiliación que impulsen el interés del grupo de interés sobre las necesidades sociales y lograr que se mantenga en el tiempo.
- Los encargados de las organizaciones no lucrativas deberían promover la investigación entre sus colaboradores en materia de captación de recursos, aplicadas en Costa Rica y otros países, con el propósito de ampliar el conocimiento y generar mejoras estratégicas en la gestión administrativa de este tipo de organizaciones.
- Fortalecer los planes de estudio en las principales entes académicas del país, con el objetivo de formar profesionales con un perfil social- administrativo que se sensibilice con las necesidades sociales y lo complemente con material técnico financiero.
- Fortalecer los medios de captación de recursos que generan resultados positivos a la organización e incentivar metodologías alternativas como la prestación de servicios, patrocinios, acuerdos macro y de cooperación, cuotas de asociados, entre otros.
- Lograr conexiones entre organizaciones no lucrativas, que conlleve acuerdos macro y de cooperación nacionales como internacionales.

- Considerar por parte de la Escuela de Administración de Empresas, el modelo de ROI Social propuesto, como una oportunidad para que se elaboren prácticas profesionales en ONG's que, a partir de este estudio, profundicen en la generación de conocimiento en un sector de Organizaciones que tienen actividad económica sin fines de lucro, ámbito de acción que no se visualiza en la malla curricular de la Escuela.

# APÉNDICES

## APÉNDICE N°1: CUESTIONARIO

### CUESTIONARIO

#### Instrumento #1

#### **Estudio: Gestión de los recursos de las empresas no lucrativas en Costa Rica**

La siguiente es una entrevista semi-estructurada, como entrevistador plantee el siguiente cuestionario sobre la gestión administrativa y financiera que llevan a cabo las empresas sin fines lucrativos en Costa Rica. Indíquelo al entrevistado que sus respuestas serán tratadas con confidencialidad. Y de antemano se le agradezca la colaboración que nos están brindando.

#### **Instrucciones**

- *El siguiente cuestionario consta de 30 preguntas.*
- *Siéntase en la libertad de ampliar las preguntas conforme la conversación fluya y en la medida en que usted considere que la información es relevante para el tema de estudio.*

#### **I. DATOS DE LA EMPRESA**

1. Nombre de la organización: \_\_\_\_\_

2. Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

3. Puesto del entrevistado: \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_ (Nombre de la organización) enfoca sus esfuerzos hacia el sector:

4.15. NS/NR

4.1. Niñez

4.8. Asistencia social

4.2. Adulto mayor

4.9. Derecho y vivienda

4.3. Educación e investigación

4.10. Ambiental

4.4. Asociaciones profesionales y laborales

4.11. Drogadicción

4.5. Promoción de la salud

4.12. Recreación y deporte

4.6. Erradicación de la pobreza

4.13. Cultura

4.7. Mujer

4.14. Otro (especifique) \_\_\_\_\_



5. ¿Existe alguna (o algunas) Instituciones Públicas cuyos objetivos coinciden con los de su Organización?

- 5.1. Sí
- 5.2. No (Pase a la pregunta 8)
- 5.3. NS/NR (Pase a la pregunta 8)

6. ¿Cuál o cuáles Instituciones Públicas se enfocan en los mismos propósitos que su Organización?

---

7. Si ya existe tal Institución ¿Qué motivó la creación de la ONG que representa?

---

---

---

## **II. CAPTACIÓN DE RECURSOS**

8. ¿Cuáles son las principales fuentes de recursos utilizadas por la organización?

---

---

---

9. ¿Cómo se mantiene el vínculo de estas fuentes de financiamiento a través del tiempo?

---

---

---

10. ¿Cuáles estrategias desarrollan para la captación de los recursos? Explique

---

---

---

11. ¿Cuál metodología de Fundraising emplea su Organización?

- 11.8. NS/NR
- 11.1. Cuotas de Asociados
- 11.2. Prestación de servicios. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- 11.3. Donaciones
- 11.4. Patrocinio
- 11.5. Acuerdos marco y de cooperación
- 11.6. Alianzas estratégicas
- 11.7. Otro (especifique) \_\_\_\_\_

12. ¿Podría describir la estructura de los planes o programas de Fundraising que emplea su Organización? ¿Son definidos o indefinidos? ¿Por área? ¿Por proyecto?

---

---

---

13. ¿Han utilizado alguna (o algunas) de la siguiente lista de técnicas de Fundraising?

- |                                       |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> 13.16. NS/NR | <input type="checkbox"/> 13.1. Cara a cara              | <input type="checkbox"/> 13.8. Publicidad              |
|                                       | <input type="checkbox"/> 13.2. Cartas personificadas    | <input type="checkbox"/> 13.9. Colecta                 |
|                                       | <input type="checkbox"/> 13.3. Correo electrónico       | <input type="checkbox"/> 13.10. Prescriptores sociales |
|                                       | <input type="checkbox"/> 13.4. Cartas no personalizadas | <input type="checkbox"/> 13.11. Maratones              |
|                                       | <input type="checkbox"/> 13.5. Puerta por puerta        | <input type="checkbox"/> 13.12. Loterías               |
|                                       | <input type="checkbox"/> 13.6. Petición telefónica      | <input type="checkbox"/> 13.13. Cyber-raising          |
|                                       | <input type="checkbox"/> 13.7. Merchandising            |  |

13.14. Otro (especifique) \_\_\_\_\_

14. ¿Podría contarnos la experiencia que han tenido con estas técnicas de captación de recursos?

---

---

---

15. ¿Qué factores de éxito han tenido con las técnicas de captación de recursos que emplea?

---

---

---

16. ¿Qué factores de mejora han identificado con las técnicas de captación de recursos que emplea?

---

---

---

17. ¿Utilizan el voluntariado para llevar a cabo las actividades de captación de recursos?

- 17.1. Sí
- 17.2. No (Pase a la pregunta 19)
- 17.3. NS/NR (Pase a la pregunta 19)

18. ¿Cómo ha sido su experiencia con el uso del voluntariado en la captación de recursos?

---

---

---

## **II. GESTION ADMINISTRATIVA**

19. ¿Emplean técnicas que permiten enlazar los objetivos organizacionales con los presupuestos establecidos?

- 19.1. Sí
- 19.2. No
- 19.3. NS/NR

20. De acuerdo a su experiencia, ¿Qué requerimientos de formación necesita un líder para dirigir Organizaciones similares a la que usted representa (organizaciones no lucrativas)? ¿Qué áreas del conocimiento requiere conocer?

---

---

---

21. De acuerdo a su criterio, ¿Cuáles son los principales elementos a considerar para alcanzar el éxito en una Organización sin Fines de lucro?

---

---

---

22. ¿Su personal asisten a capacitaciones?

- 22.1. Sí
- 22.2. No (Pase a pregunta 24)
- 22.3. NS/NR (Pase a pregunta 24)

23. ¿En qué áreas se capacita el personal de la Organización que representa?

---

---

---

24. ¿Cómo incorpora en sus operaciones de Relaciones Públicas, las estrategias de recaudación de fondos?

---

---

---

25. ¿Cómo describe la tendencia de cooperación a nivel:

Público (estatal)

---

---

---

Sector privado

---

---

---

Otras ONG

---

---

---

Internacional

---

---

---

### **III. RENDICIÓN DE CUENTAS**

26. En la contabilidad de empresas no lucrativas, la transparencia en el manejo de recursos es vital: ¿Cuáles estrategias manejan con el objetivo de mostrar transparencia en el manejo de los recursos?

---

---

---

27. ¿Cuáles elementos considera que serían necesarios para mantener o mejorar la transparencia en el manejo de recursos?

---

---

---

28. ¿De qué manera se puede hacer la devolución a las fuentes de financiamiento para mostrar cómo han sido logrados los objetivos?

---

---

---

#### **IV. RENDIMIENTO**

**29.** ¿Cómo miden el rendimiento de su actividad de la Organización que representa?

---

---

---

**30.** ¿Qué indicadores le permiten medir la rentabilidad de la actividad de la Organización que representa?

---

---

---

Día de aplicación: \_\_\_\_\_

¡Muchas gracias por su atención!

## APÉNDICE N°2: ENTREVISTA

### Entrevista

#### **Estudio: Gestión de los recursos de las empresas no lucrativas en Costa Rica**

La siguiente es una entrevista semi-estructurada, que tiene como objetivo explorar la gestión administrativa y financiera que llevan a cabo las empresas sin fines lucrativos en Costa Rica.

A continuación se indican las preguntas base de la entrevista:

1. ¿Cree usted que existe un Tercer Sector en Costa Rica?
2. ¿Cómo describiría el sector?
3. ¿Qué factores cree usted caracterizan a las ONG?
4. ¿Qué tipo de profesional lidera estas organizaciones?
5. Conoce sobre técnicas de recaudación de fondos.
6. ¿Cuáles de estas técnicas se utilizan usualmente en Costa Rica?
7. Conoce sobre la estructura básica de fondeo de las ONG.
8. ¿Utilizan estas organizaciones programas de presupuesto?
9. ¿Utilizan las ONG indicadores de gestión?

Muchas gracias por su tiempo,

## GLOSARIO

CELAC: Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños.

ONG: Organización No Gubernamental.

ONG's: Organizaciones No Gubernamentales.

NPO: Nonprofit organizations.

PNDB: Principio de No Distribución de Beneficios.

ONL: Organizaciones No Lucrativas.

ROI: Retorno sobre la Inversión.

SROI: Social Return Of Inversion.

DINADECO: Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad.

INFOCOOP: Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.

FES: Friedrich-Ebert-Stiftung.

PANI: Patronato Nacional de la Infancia.

INAMU: Instituto Nacional de la Mujer.

CNREE: Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial.

JPS: Junta de Protección Social.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

VAN: Valor Actual Neto.

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

## BIBLIOGRAFÍA

Bernal, C. (2010) *Metodología de la Investigación*. (Tercera Edición). Colombia: Prentice Hall.

Gómez, M. (2001). *Elementos de Estadística descriptiva*. (Tercera Edición). Costa Rica: EUNED.

Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. (Quinta Edición). México: Mc Graw Hill.

Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. (2006) *Metodología de la Investigación*. (Cuarta Edición). México: Mc Graw Hill.

Moreno, J. (2007) *Gestión de Entidades No Lucrativas*. (Primera edición). España: Thomson

Palencia, M (2001) *Fundraising, el arte de captar recursos* (Primera edición). España: Gráficas Jocar

Drucker, P (1990) *Dirección de instituciones sin fines de lucro* (Primera edición). Argentina: El Ateneo

### FUNDACIONES:

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=2683&nValor3=80868&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=2683&nValor3=80868&strTipM=TC)

### ASOCIACIONES:

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32764&nValor3=83259&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32764&nValor3=83259&strTipM=TC)