



## **Obstáculos que Enfrentan las Empresas en la Ejecución del Emprendedurismo Social en Costa Rica - Caso Específico: Junta de Protección Social**

*Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología*

*San José, Costa Rica*

*Setiembre, 2013*

*Sara Salazar Valverde<sup>1</sup>*

### **RESUMEN**

El presente artículo identifica los obstáculos más comunes que enfrentan las organizaciones en la ejecución del emprendedurismo social en Costa Rica. Para este propósito, se seleccionó a la Junta de Protección Social, siendo esta Junta una organización que ejemplifica la ejecución del emprendedurismo social. Por lo tanto, mediante un enfoque cualitativo, se analizan los procesos operativos de esta organización para la recaudación de fondos y luego cómo se canalizan las ganancias obtenidas o recursos asignados al sector de ayuda social. Mediante la técnica de la entrevista, se recopilan datos que responden a la incógnita de cuáles son los obstáculos o trabas existentes para llevar a cabo de manera efectiva, el propósito para el cual fue creada dicha Junta, el de utilizar sus recursos en beneficio de las instituciones sociales del país. La presente investigación utiliza una estructura de investigación que induce al lector al entendimiento teórico e histórico del emprendedurismo social y luego, mediante el análisis de datos recopilados, provee una discusión de las interrogantes planteadas, según los objetivos específicos, para luego hacer una correlación de los resultados obtenidos por medio de la recolección de datos para llegar a una conclusión del tema con recomendaciones por parte del autor.

**PALABRAS CLAVE:** Emprendedurismo social, asignación de recursos públicos, sectores beneficiados por el emprendedurismo social, ayuda social, ayuda financiera.

---

<sup>1</sup> Bachiller en Relaciones Internacionales de la Universidad Internacional de las Américas. Opta por la maestría en Gerencia de Operaciones de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Email: sara.salazar@gmail.com

## ABSTRACT

The present article identifies the most common obstacles that are faced by organizations at the time of executing social entrepreneurship in Costa Rica. For this purpose, the *Junta de Protección Social* was selected for being an organization that exemplifies the execution of social entrepreneurship. Therefore, using a qualitative focus, the operational fund-raising processes of this organization are analyzed, as well as how these funds and earnings are channeled to various social-aid focused areas. Using the interview as a research technique, key data is compiled which is aimed to answer the question of what are the existing obstacles or roadblocks for effectively executing the founding purpose of the *Junta de Protección*, which is using the resources earned in benefit of some of the country's social institutions. This investigation utilizes a research structure that induces the reader or student, to understand in a historical and theoretical way, social entrepreneurship. Afterwards, by means of an analysis based on the data collected, provides a discussion of the questions raised through the established specific objectives. Afterwards, there is a correlation of the results based on data collected in order to reach a conclusion to the topic at hand along with recommendations by the author.

**KEYWORDS:** Social entrepreneurship, assignment of public resources, areas positively impacted by social entrepreneurship, social aid, financial aid.

## INTRODUCCIÓN

El emprendedurismo social, a criterio del investigador, es un valioso generador de desarrollo en los países. Se promueven ideas y conceptos innovadores para solucionar problemas de la vida cotidiana que, de otra manera, no tendrían una respuesta, al no ser por el impulso de los esfuerzos de este tipo de emprendedurismo.

Aunque la definición del emprendedurismo social no es universal, sí existen ciertas aristas en las que se centra. Una de ellas se enfoca en el aspecto social, el cual indudablemente debe existir como connotación de su concepto, igualmente, contiene un aspecto de innovación, así como conceptos de sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Por lo anterior, es que se decide ahondar en el tema de emprendedurismo social para desarrollar un análisis que permita entender mayormente su concepto, aplicación y pormenores en el ámbito nacional. A su vez, se elige este tema por ser de carácter primordial para nuestra sociedad actual donde, su análisis, ayudará a otros profesionales y académicos que desean entender con profundidad sobre el tema.

La presente investigación tiene como pilar el entendimiento y análisis del emprendedurismo social partiendo de una definición consolidada de este concepto. Dicho tema, entendido desde el punto de vista de quien lo ejecuta, en qué campo de acción se da, así como cuáles son los beneficiarios de los esfuerzos que se llevan a cabo en este ámbito, es lo que dirige a profundizar en este tema.

Al hablar del emprendedurismo social, suelen existir múltiples situaciones que enfrentan las organizaciones que se proponen, llevar a cabo este objetivo, las cuales deben cumplir una serie de requisitos y poseer características específicas.

Por lo anterior, la interrogante de la presente investigación se centra en: **¿Cuáles son los obstáculos que enfrentan las empresas para la ejecución del emprendedurismo social en Costa Rica?**

El objetivo general de esta investigación es el de entender los obstáculos que enfrentan las empresas para la ejecución del emprendedurismo social en Costa Rica. En el presente estudio, el elemento básico para el análisis y desarrollo del tema es precisamente la operación que lleva a cabo la Junta de Protección Social, entidad enfocada a generar fondos con fines sociales y la cual servirá como arista para expandir nuestro objeto de estudio.

El contexto de significación de esta investigación, siendo el emprendedurismo social, es visto como un proceso que llevan a cabo distintas organizaciones en el ámbito empresarial y que se ven influenciadas por la innovación, así como la competencia de otras empresas que igualmente desean enfocar sus recursos hacia la generación de ideas y soporte de un crecimiento económico.

El primer objetivo específico se centra en el investigar y conocer el proceso que llevan a cabo las empresas estatales para efectivamente, ejecutar el emprendedurismo social, para lo cual desea llegarse a entender la duración del proceso para que los beneficios de los resultados de este emprendedurismo lleguen a materializarse.

Seguidamente, pretende llegarse al entendimiento sobre el alcance de los sectores a los que llega el emprendedurismo social, para lo cual se investigarán cuáles son los sectores que reciben mayor apoyo que otros y el porqué de ello.

El último de los objetivos específicos se centra en conocer los requisitos más comunes para ejercer el emprendedurismo social. En este punto, se pormenorizan los requisitos o características que deben cumplir las organizaciones para, efectivamente, lograr llegar a ejercer el emprendedurismo social.

Para alcanzar los objetivos trazados de la presente investigación, se lleva a cabo este trabajo por medio de un enfoque de investigación de tipo cualitativo dado así como un alcance de la investigación descriptiva.

Con el fin de complementar la investigación, se hace una revisión de fuentes bibliográficas para dar una definición clara del objeto de estudio y se utiliza a la entrevista como técnica de investigación. Por medio de esta se aplican entrevistas a cinco expertos en el área técnica y administrativa del tema.

## MARCO TEÓRICO

Con base en el objetivo de comprender a fondo el concepto de emprendedurismo social como objeto de estudio del presente análisis, resulta necesario entender distintos términos que se relacionan con este tema como lo son el concepto de emprendedor y la diferencia entre emprendedurismo y un emprendedurismo social, la innovación y la sostenibilidad entre otros.

Al hablar del emprendedurismo, se hace referencia a un concepto que puede referenciarse por primera vez desde 1755 donde Richard Cantillon, un banquero de París, creó una fortuna intercambiando valores y el cual especificó al emprendedor como una persona que asume riesgos sobre bienes actuales, para crear ganancias a futuro (Bird y Romanelli, 2001).

Por su parte, el emprendedurismo social, como concepto, es aún más reciente y se enfoca en la contribución que implica para la sociedad, así como la responsabilidad que adoptan ciertas organizaciones para generar un crecimiento económico y fomentar la innovación dentro de sectores que ocupan un impulso para llevar a cabo el emprendedurismo (Bjerke y Karlsson, 2013).

Con base en lo anterior, es posible iniciar la diferenciación entre los conceptos generales de emprendedurismo y emprendedurismo social, para, de esa manera, profundizar en el análisis de cada uno de ellos, así como las características que los diferencian, y que, a su vez, los asemejan.

Se inicia con la definición de qué es un emprendedor, la cual involucra ciertas características como la innovación, creatividad y perseverancia, todas ellas alineadas a la capacidad de planificación e identificación de necesidades del mercado (Lerma, Martín, Castro, Flores, Martínez, Mercado, Morales, Olivares, Rangel, Raya y Valdés, 2008).

Según dicha definición, el emprendedor no necesariamente debe cumplir con todas las características, pero, por lo general, tienen los rasgos mencionados, que al conjugarlos con ciertos hábitos, generan un resultado positivo hacia la creación de nuevas ideas, así como de nuevas oportunidades de negocio.

Por su lado, lo anterior se ve complementado con los niveles de análisis que menciona Freyre (2008) sobre el emprendedurismo:

- Los hábitos que son modificables y adquiribles, ya que tiene que ver con la formación y el aprendizaje continuo, por ejemplo, un curso técnico sobre la producción de un producto o un estudio de mercado para conocer cómo funciona un servicio provisto por la competencia, etc.
- La presencia de talentos inmodificables, que se tienen o no se tienen, que no son otras cosas que esas habilidades innatas que tiene una persona, que se llevan en la sangre y que no se adquieren por mucha voluntad que se ponga, por lo que obviamente son inmodificables.
- Entre ambos extremos, entre lo modificable y lo inmodificable, se encuentra el “área gris de lo tal vez modificable”, lo que se dará si el emprendedor cumple las condiciones para serlo, se verán más adelante, aunque pueden resumirse en algunos puntos importantes como la pasión puesta en el proyecto, la perseverancia, en definitiva, cuestiones que pueden desarrollarse independientemente de la dimensión inmodificable de cada una de las personas (p. 29).

Según lo mencionado, el ser emprendedor contempla características amplias que se forjan, según el entorno por necesidades y aprendizajes, así como la disposición personal que tiene el individuo, mientras que, en algunos casos, las características necesarias para un emprendedor dependiendo de su área, no pueden ser forjadas y más bien son exclusivas de esa persona por lo que aún al intentarlo, no pueden adquirirse.

Igualmente, rasgos importantes del emprendedor radican en cómo utiliza esas características conjuntamente. Por ejemplo, el emprendedor hace uso de sus recursos, herramientas, o hasta el conocimiento existente para generar valor mayor al que originalmente estos tienen (Olmos, 2007).

Lo anterior resulta importante entenderlo y conocerlo, porque permite racionalizar la diferencia entre los que se consideran emprendedores y los que no. Se genera un amplio concepto, sin embargo permite comparar a aquellas personas que han utilizado sus habilidades de manera conjunta para generar una nueva oportunidad de negocios.

Con el fin de profundizar en las diferencias entre el emprendedurismo y el emprendedurismo social, se denotan las características del primer concepto como las menciona Cuervo, Ribeiro y Roig (2007), donde se habla del emprendedurismo como una función que implica el descubrimiento, examen y la explotación de oportunidades, en otras palabras, nuevos productos, servicios o producción de procesos, lo cual conlleva al descubrimiento de oportunidades y una consecuente actividad económica.

Por otro lado, el emprendedurismo social, según Bornstein y Davis (2010) “va más allá de los fundadores individuales y las instituciones para ver el potencial de hacer cambios por parte de *todas* las personas y sus interacciones. También, reconocen que el emprendedurismo social es contagioso. Cada persona que inicia una organización de cambio social, alienta a otros para perseguir sus ideas y soluciones” (p. XX).

Desde el punto de vista mencionado, puede entenderse que el descubrimiento, examinación y explotación de oportunidades es el mismo tanto en el emprendedurismo como en el emprendedurismo social; sin embargo, existe diferencias claves porque el emprendedurismo como tal se mencionó, tiene un objetivo final, el cual es el económico, mientras que el emprendedurismo social, el objetivo es potencializar a las personas para hacer un cambio social, así como involucrar a otros en el esfuerzo.

Con respecto a los pilares mencionados como la base del emprendedurismo social, existe la innovación, la cual parece ser inherente al concepto de emprendedurismo por sí misma, es por esto que Bjerke et al. (2013) se refirió a Schumpeter, en su definición del emprendedurismo, donde se teorizaba sobre el concepto con base en los siguientes enunciados:

- El mecanismo principal en el desarrollo económico es la destrucción creativa, lo que quiere decir que los emprendedores, en su interés de lo que es nuevo, destruyeron de manera casi voluntaria los mecanismos existentes del mercado para crear nuevos.
- Las personas dejan de ser emprendedores una vez que hayan implantado una innovación. Los emprendedores pueden, eventualmente, continuar solamente como líderes y dueños de negocios pequeños, en otras palabras, se convierten en administradores de lo que alguna vez fue la innovación (p. 2).

A causa de lo mencionado, se presenta una conceptualización general de cómo influye la innovación en función del emprendedurismo, donde se resalta que una vez que una innovación se ha materializado, ya deja de ser una innovación y pasa a un estado, donde, para que tenga resultados, debe administrarse. De aquí deriva otro pilar del emprendedurismo que implica la sostenibilidad.

Por su parte, Drucker (2012) conceptualiza de una manera práctica al explicar que:

Los emprendedores innovan. La innovación es el instrumento específico del emprendedurismo. Es el acto que provee recursos con una nueva capacidad para crear riqueza. La innovación, ciertamente, crea un recurso. No existe tal como cosa como un recurso hasta que el ser humano encuentra un uso para algo en la naturaleza y, por consecuencia, le atribuye un valor económico (p. 29).

Esta definición de la innovación como un instrumento básico para el emprendedurismo, permite visualizar que la generación de ideas, la necesidad de cambio y el enfoque en sustentar necesidades, son la raíz generadora del proceso del emprendedurismo. Si se ve desde un punto de vista lineal, la innovación podría tomarse como el punto de partida para este proceso.

A pesar de que la innovación determina el punto de partida del emprendedurismo, no necesariamente significa que conlleva a la creación de nuevas oportunidades de negocios o abrirse a nuevos mercados. La innovación, también, está ligada con el hecho de que puede llevar a nuevas maneras de ofrecer servicios o productos que ya están establecidos (Bessant y Tidd, 2011).

Algunos ejemplos de los resultados de la innovación como base para el emprendedurismo, pueden visualizarse en servicios actuales como los servicios bancarios. Anteriormente, este tipo de servicios solamente se brindaban, personalmente, en oficinas bancarias, pero, actualmente se han modernizado para facilitar nuevos servicios, así como estos por medio de plataformas electrónicas y virtuales.

Tan importante es la innovación dentro del marco del emprendedurismo social como lo es también, la sostenibilidad que debe conllevar la función del emprendedurismo en sí. Es una característica inherente e inalienable del emprendedurismo que debe tomarse como otro de los pilares que se analizan en la presente investigación.

Según ciertos analistas, la innovación de la sostenibilidad se define de la siguiente manera “cualquier proceso social que incrementa los resultados obtenidos por parte de cualquier capital actual, ya sea natural, social y económico, que, a su vez, proteja y mejore el capital base en la inversión” (Halkias y Thurman, 2012).

De este modo, se enmarca el concepto de que la sostenibilidad, siguiendo la idea lineal de la función del emprendedurismo, es el paso por seguir luego de la innovación. Por ello se deduce que sin la sostenibilidad, las ideas que se forjaron, no tendrían continuidad y en muchos casos, no llegarían a subsistir en el transcurso del tiempo.

En consecuencia, se utiliza enmarca a la sostenibilidad de manera que permita satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus

propias necesidades (Xercavins, Cayuela, Cervantes y Sabater, 2005). Vista desde el punto de vista del emprendedurismo, la sostenibilidad permite que la innovación en ejecución tenga bases para el futuro.

Al interlazar los conceptos mencionados, se forja una idea concisa de qué es la función del emprendedurismo, el enfoque que tiene el emprendedurismo social como tal y cómo se lleva a cabo ese proceso. A su vez, se visualiza dicha función de manera lineal para entender los pasos por seguir, o bien, pautas necesarias para que el emprendedurismo social exista y continúe como tal.



## ASPECTOS METODOLÓGICOS

El desarrollo de la presente investigación tiene un enfoque cualitativo, el cual implica la recolección y compilación de datos. Dichos datos permitirán extraer información pertinente por parte de expertos y allegados al campo del emprendedurismo social para lograr una mejor comprensión del tema.

Para desarrollar, apropiadamente, el tema de investigación, junto con la revisión de fuentes bibliográficas se emplea la entrevista como técnica de recolección de datos a personas con alto conocimiento en el objeto de estudio.

Esta técnica se lleva a cabo mediante preguntas cerradas, abiertas y mixtas con el objetivo de recopilar un valioso conocimiento por parte de los entrevistados sobre el tema de análisis que, con su experiencia, complementen las fuentes bibliográficas para profundizar en la presente investigación.

Las características y perfil de los entrevistados debe cumplir con las siguientes condiciones:

- Laborar en una organización, cuyo enfoque sea el emprendedurismo social como objetivo principal o por medio de programas que contengan ese enfoque.
- La empresa para la que laboran las personas entrevistadas debe realizar sus actividades dentro de Costa Rica.
- Las personas a las que se le aplica la entrevista deben tener un mínimo de un año, laborando para la empresa para aumentar el conocimiento sobre los programas u objetivos del emprendedurismo social de la organización.

Previo a la entrevista, se hace una verificación de las preguntas que se les harán a los expertos seleccionados con el fin de eliminar cualquier error de interpretación y redacción para garantizar una recolección de datos concisa. Para esto, formularán entrevistas a profesionales que tengan conocimientos en el área de investigaciones así como académicos que puedan aportar a mejorar las preguntas que se formularán en la entrevista.

En la presente investigación, se determinó una cantidad mínima de cinco entrevistas dada como requisito académico, esto para proveer resultados contundentes y verificables sobre la información y datos que se utilizan para la discusión y el análisis del tema en desarrollo.

Al recopilar los datos de las respuestas de cada entrevista, cada uno se tabula para ordenar cada punto de información de manera que pueda ser categorizada y permita generar un análisis de causa-efecto para estructurar las conclusiones y recomendaciones que resultan de esta investigación.

La siguiente tabla permite visualizar la técnica de investigación en términos de los objetivos por alcanzar, así como las variables que contiene cada uno de ellos:

**Tabla 1**  
**Matriz Básica de la Investigación**

**Objetivo General**

Entender obstáculos que enfrentan las empresas para la ejecución del emprendedurismo social en Costa Rica

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>
Investigar el proceso de ejecución de emprendedurismo social por parte de las empresas estatales	Proceso de ejecución	Duración del proceso
Entender el alcance y sectores a los que llega el emprendedurismo social en Costa Rica	Sectores beneficiados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sectores beneficiados</li> <li>- Porcentajes por sector</li> </ul>
Conocer los requisitos más comunes para ejercer el emprendedurismo social	Requisitos	Requisitos y características

Fuente: Elaboración Propia

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

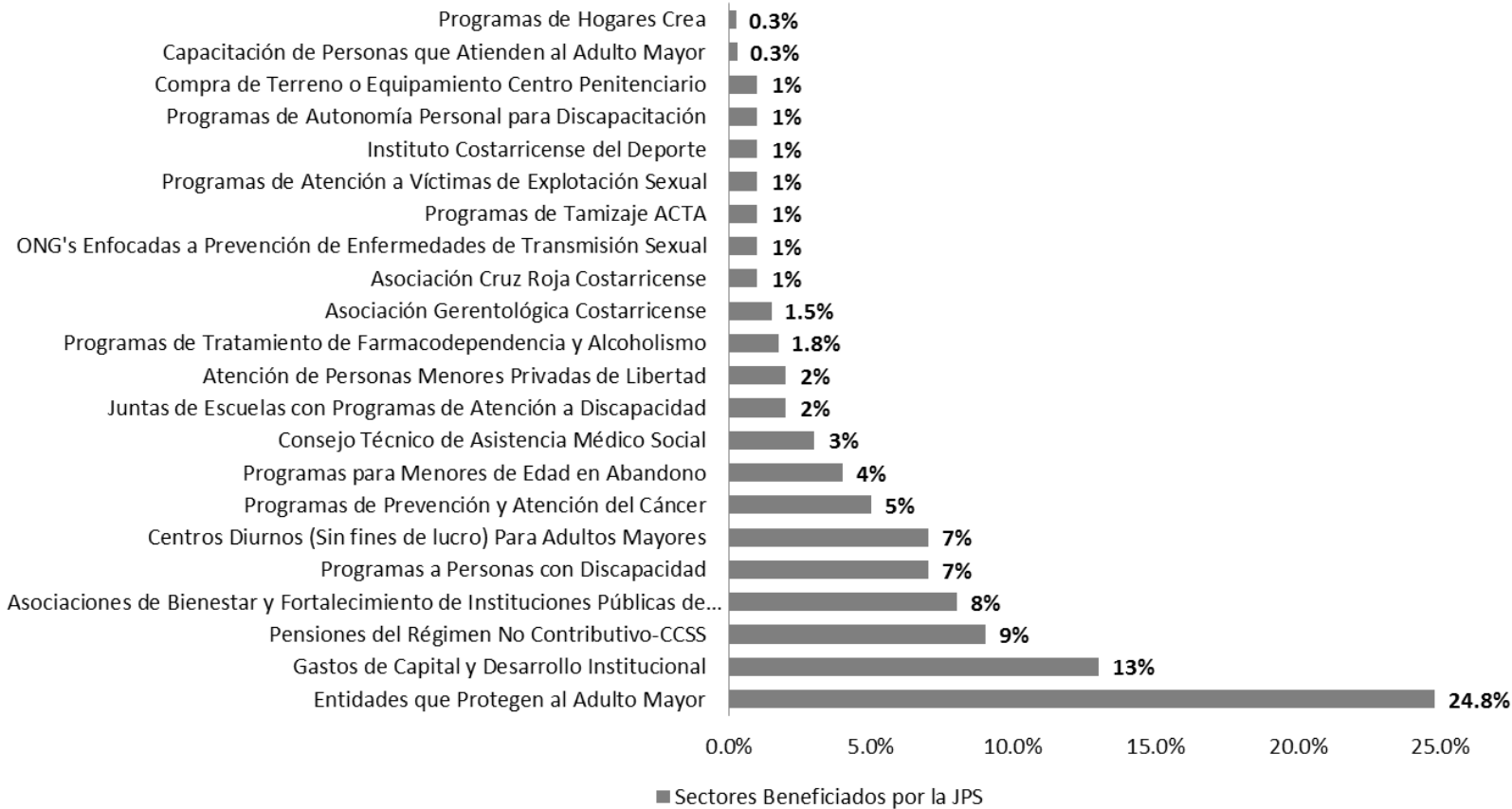
La entrevista se utilizó como técnica de investigación para la recolección de datos. En general, los resultados provienen de las respuestas obtenidas a distintos profesionales, cuya labor se centra en la ejecución de procesos para captación y distribución de fondos públicos, así como la ejecución de obras de bien social en distintas organizaciones del país.

Para medir los resultados, la entrevista constó de diversas preguntas abiertas que buscaban la respuesta de las variables establecidas en los objetivos específicos. En total, se hicieron cinco entrevistas que incluyeron la participación de colaboradores de la Junta de Protección Social, así como funcionarios de instituciones que reciben ayuda por medio de la Junta.

En términos generales, las respuestas de las entrevistas hechas a los funcionarios de la Junta de Protección Social, se denota una consistencia al referirse a la legislación bajo la cual se rigen las actividades de la Junta en el marco de diversas leyes nacionales como la Ley 7 395, “Ley de Loterías”, así como la Ley 8 718 “Autorización para el Cambio de Nombre de la Junta de Protección Social y el Establecimiento de la Distribución de Rentas de las Loterías Nacionales”.

Ambas legislaciones desglosan las responsabilidades, pautas por seguir y principales procesos de ejecución de la Junta de Protección Social. Sin embargo, para propósitos de este trabajo, se utilizará como referencia la Ley 8 718, donde se dicta la manera en que se dividen los recursos obtenidos por la actividad de la Junta así como los sectores a los que beneficia.

**Figura 1**  
**DISTRIBUCIÓN DE LA UTILIDAD NETA DE LAS LOTERÍAS, LOS JUEGOS Y OTROS PRODUCTOS DE AZAR**



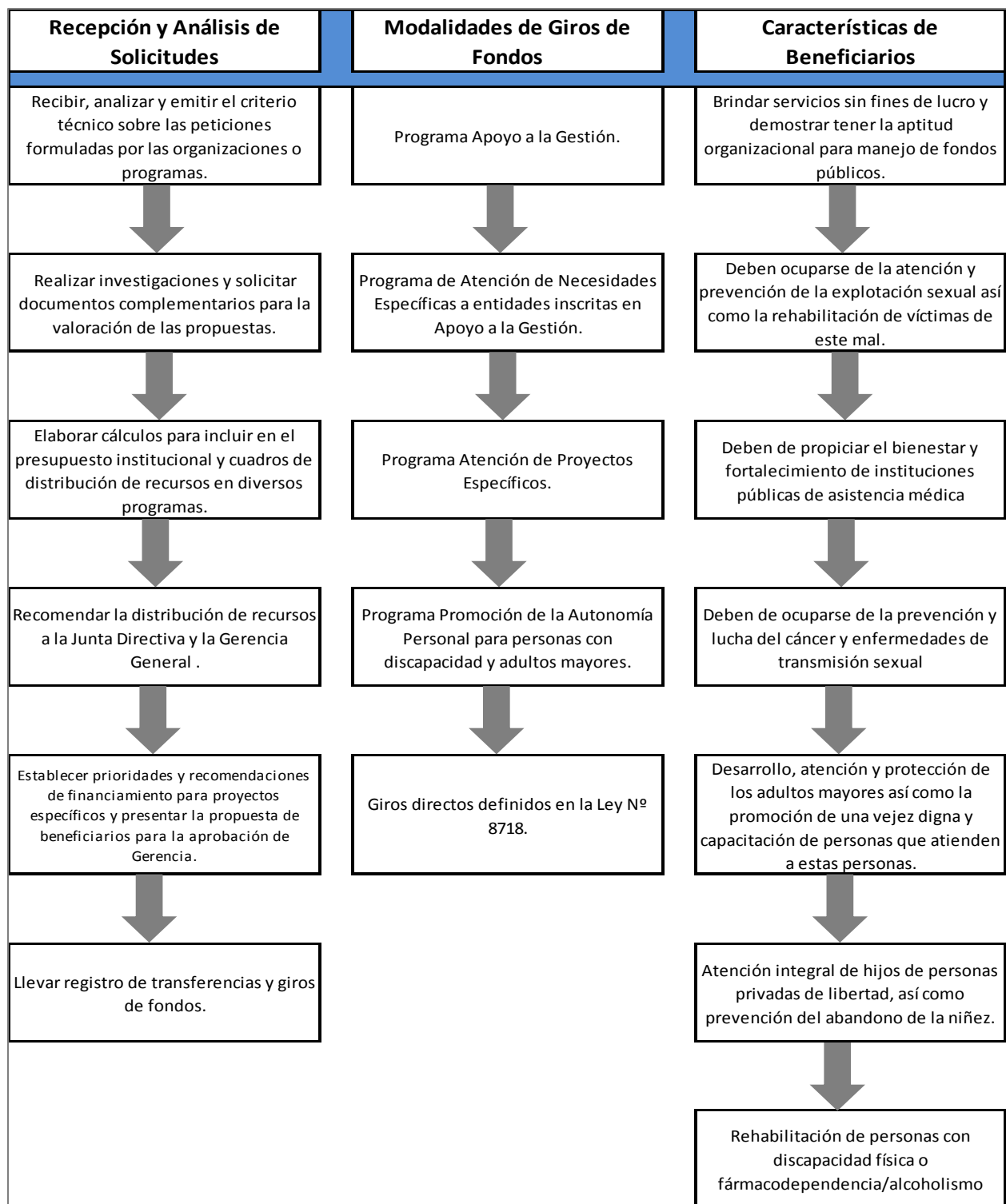
**Fuente:** Ley 8 718, 2009

**Nota:** Los porcentajes en el gráfico son los mínimos que pueden brindarse en el rango de distribución para ese sector

Según la Ley 8 718, se estipula la manera en que las utilidades de la Junta de Protección Social se distribuyen en los distintos sectores de bienestar social en el país. Con base en esa ley, es que la Junta de Protección crea un sistema de ponderación para al asignación de recursos.

El proceso para la asignación de recursos, así como la aprobación de instituciones, asociaciones o fundaciones receptoras de fondos provenientes de las utilidades de la Junta está claramente establecido en el “Manual de Criterios” de la Junta de Protección Social. Dichos procesos varían, según el tipo de organización o proyecto por beneficiar.

**Figura 2**  
**PROCESO DE RECEPCIÓN DE SOLICITUDES DE RECURSOS, MODALIDADES DE GIROS Y**  
**CARACTERÍSTICAS DE LOS BENEFICIARIOS**



**Fuente:** Entrevista aplicada a Directora de Acción Social de la Junta de Protección Social, 2013

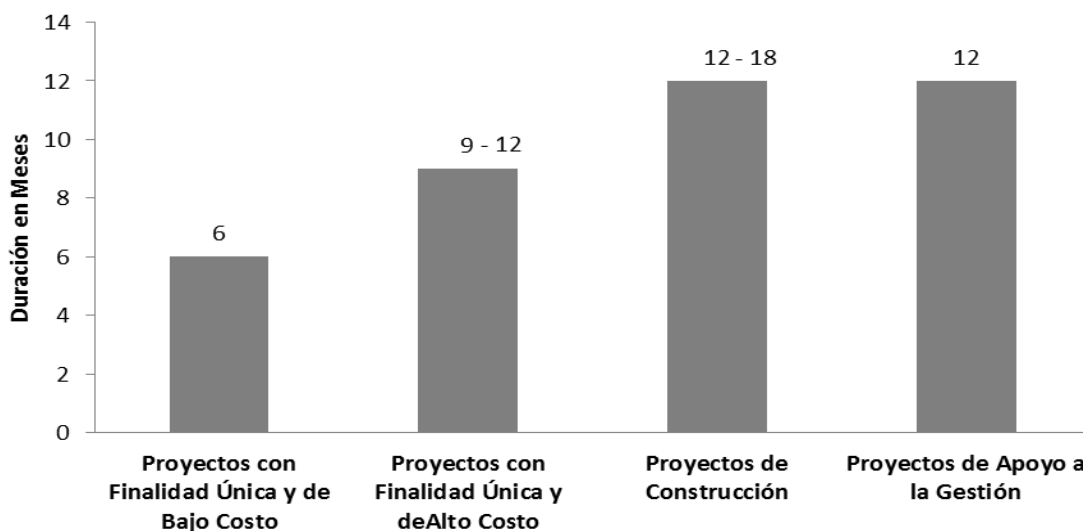
El proceso para girar fondos, así como para solicitarlos es un proceso que conlleva distintas etapas y debe de cumplir ciertos criterios en cada una de ellas. Como se mencionó anteriormente, la Ley 8 718 estipula los porcentajes que cada sector recibirá, según las utilidades de las operaciones de la Junta de Protección Social. Por otro lado, es una obligación de las oficinas de Acción Social, Junta Directiva y Gerencia General, revisar las solicitudes que se reciben.

A partir de la recepción de las solicitudes de fondos, la Junta solicita cualquier información o documentación adicional que necesita para asegurarse de que los fondos serán utilizados de la forma más correcta, así como la verificación de que los beneficiarios cumplen las características que concuerden con lo establecido para recibir y gestionar fondos públicos.

En cuanto a los giros de fondos que hace la Junta de Protección Social, no solamente existen los giros preestablecidos por la Ley 8 718, sino que también existen algunos programas que permiten canalizar fondos de utilidades de la Junta como lo son los Programas de Apoyo a la Gestión dentro los cuales, también, existen Programas de Atención de Necesidades Específicas. Estos programas reciben solicitudes de distintas organizaciones, donde la Junta coordina con el ente rector para asegurarse de su viabilidad y finalidad.

Por ejemplo, un programa que busca la atención integral de menores, debe ser aprobado previamente por la institución gubernamental que rige esta área, como lo sería el Patronato Nacional de la Infancia, PANI. Otro caso sería un proyecto que ocupa fondos para la remodelación de un aula en un colegio público, el cual, en su efecto, deberá ser coordinado por el Ministerio de Educación Pública, MEP.

**Figura 3**  
**DURACIÓN DE GIRO DE FONDOS SEGÚN TIPO DE PROYECTO**



**Fuente:** Entrevistas a funcionarios de Junta de Protección Social e Instituciones Beneficiarias, 2013

Una vez hecha la solicitud para obtener fondos por parte de la Junta de Protección Social, las instituciones beneficiarias deben esperar cierto tiempo, según el tipo de programa o proyecto que espera financiarse. En el caso de giros directos por medio de la Ley 8 718, las instituciones beneficiarias deben de haber ingresado sus solicitudes a principios de año, a más tardar marzo, para poder recibir sus fondos a partir de principios del año siguiente.

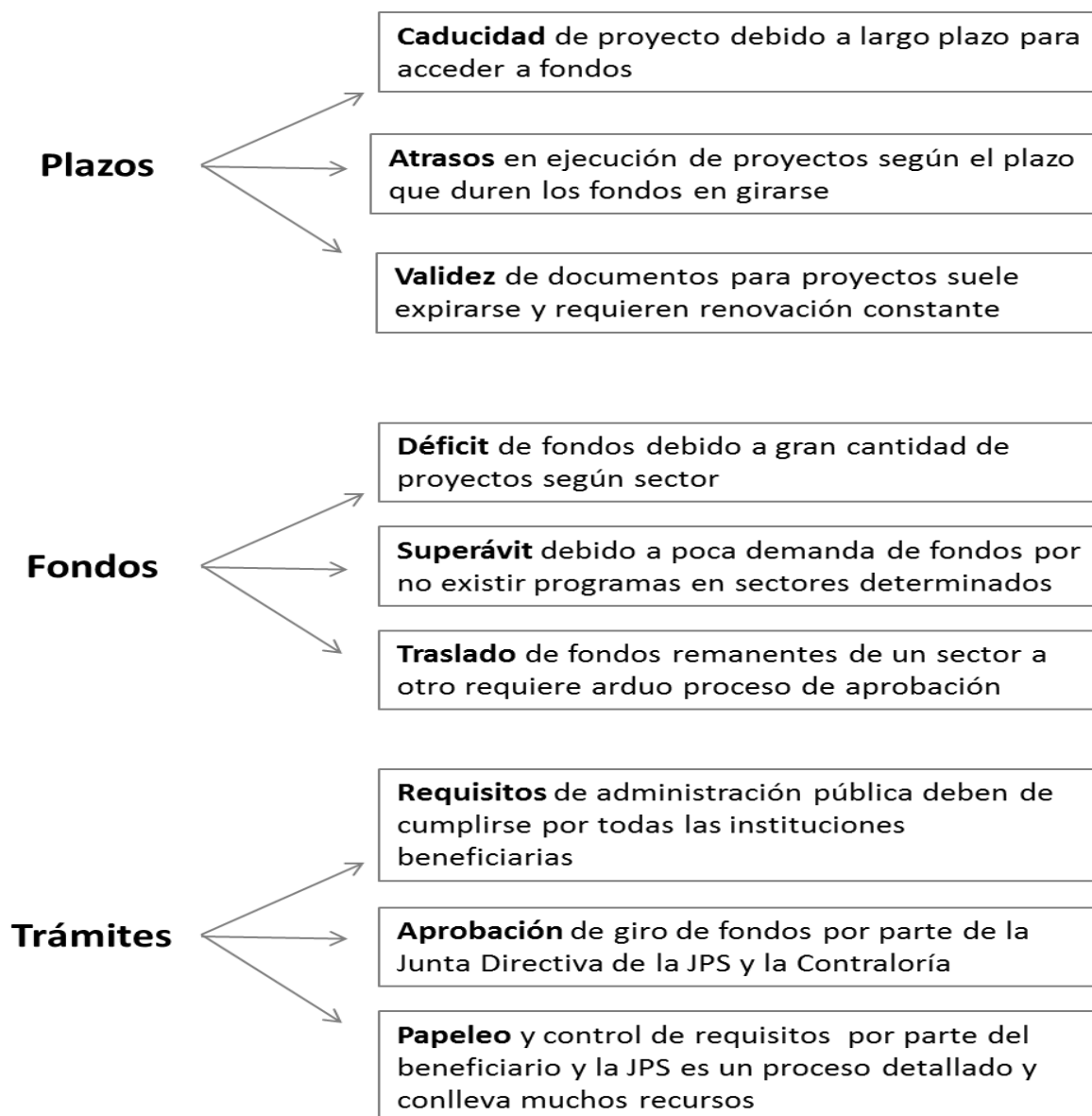
Los giros de estos fondos, llamados “Apoyo a la Gestión”, se continúan haciendo sin necesidad de reingresar la solicitud, al menos, de que el programa de ayuda se cese o la institución deje de existir. El ciclo de giro de fondos siempre será anual.

Por otro lado, ciertos tipos de proyectos, los cuales se estipulan como proyectos con finalidad única, deben ser analizados, según la necesidad que presentan, la cantidad de fondos que requieren y si cumplen las características de ayuda social que contempla la ley y marco constitucional de la Junta de Protección Social.

Proyectos de finalidad única y de una cantidad de fondos determinada por la Junta de Protección Social como “baja”, por lo general, conlleva un proceso de seis meses de duración mientras que aquellos proyectos que impliquen mayores recursos pueden durar de nueve a meses a un año. Esto último se debe a que la Junta debe contemplar el giro de dichos fondos en su presupuesto anual y, en algunos casos, recibir la aprobación de la Contraloría por el carácter de fondos públicos que conllevan.

Por último, el financiamiento de un proyecto que conlleve una construcción o edificación de alguna obra física, requiere de un tiempo mínimo de doce meses. Esto se da, porque las construcciones en sí conllevan una serie de permisos especiales para ejecutarse, los cuales deben tenerse a mano, antes que la Junta de Protección Social gire los fondos para que se lleve a cabo el proyecto.

**Figura 4**  
**PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA EL GIRO Y CAPTACIÓN DE FONDOS POR PARTE DE LA JPS E INSTITUCIONES BENEFICIARIAS**



**Fuente:** Entrevistas a funcionarios de Junta de Protección Social e Instituciones Beneficiarias, 2013



En el proceso de direccionamiento de recursos, así como la captación de los fondos de las utilidades de la Junta de Protección Social, existen diversos obstáculos que enfrenta la Junta como organización generadora de los recursos, así como las instituciones que acceden a dichos recursos.

Es de opinión general de los entrevistados que el principal obstáculo para el proceso descrito está ligado con la duración de la aprobación para girar fondos. Esto, porque algunos procesos conllevan múltiples permisos que, en muchos casos, hacen que la finalidad del proyecto caduque, y no pueda llevarse a cabo. En otros casos, los plazos de giro de fondos pueden atrasar la ejecución de manera que el proyecto debe cambiar de enfoque o el costo inicial llegue a incrementarse.

Por otro lado, la documentación que se presenta como, permisos de construcción o permisos de uso de instalaciones, tienen un plazo específico que, de no girarse los recursos dentro de un tiempo prudencial, los documentos necesarios deberán volverse a presentar y tramitar.

En cuanto a ciertos requisitos que deben cumplir las instituciones beneficiarias, existen procesos que se tornan tediosos y complicados por la gran cantidad de aspectos técnicos y de administración pública que conllevan. En general, las instituciones beneficiarias, también son públicas, así que, no solamente requieren cumplir con los requisitos de la Junta de Protección Social, sino también con los requisitos internos de la institución para llevar a cabo un proyecto o solicitar fondos.

A su vez, los trámites y pasos por seguir, no siempre son los mismos. Las diferencias entre los proyectos y programas que buscan beneficiarse con los fondos que destina la Junta de Protección Social son diversos y numerosos, por lo que los requisitos para cada uno pueden variar. Igualmente, como se mencionó, el proceso interno de las instituciones varía, según cada fundación u organización, lo cual dificulta que los procesos de ejecución sean iguales en cada caso y los plazos varíen.

## CONCLUSIONES

Con base en la recolección de datos y la revisión de la documentación, se concluye que en general, los sectores mayormente beneficiados mediante la ejecución del emprendedurismo social que lleva a cabo la Junta de Protección Social son los sectores de Asistencia Médica, que, en total, perciben casi la mitad de los fondos que gira la Junta. Este sector incluye asistencia médica por parte de organizaciones como la Cruz Roja, programas de prevención y atención de enfermedades, entre otros. Por otra parte, el sector de atención al adulto mayor es el segundo sector que más se beneficia y el cual capta fondos por medio de entidades que protegen al adulto mayor, instituciones como centros diurnos sin fines de lucro y la Asociación Gerontológica Costarricense. Algunos de los otros sectores que son beneficiados incluyen atención a las personas con discapacidad, así como a menores de edad en abandono o condiciones de vulnerabilidad.

Por su parte, en cuanto a la duración de los procesos de ejecución para financiar proyectos o instituciones, la Junta de Protección Social tarda un promedio general de 9,75 meses para girar fondos necesarios a las instituciones beneficiadas. Los plazos sin embargo varían dependiendo del tipo de proyecto por lo que aquellos que implican un bajo financiamiento, y que tienen objetivos específicos y únicos, duran un aproximado de seis meses, mientras que proyectos más complejos, llegan a tener una duración de hasta 12 meses. Igualmente, según la información recopilada, se concluye que los proyectos que implican construcción o edificaciones, son los más longevos y su duración puede ir desde los 12 meses en adelante. Esto, porque existen permisos de construcción, uso de suelos, entre otros, que, en algunos casos, tienen plazos de vigencia específicos y estos pueden caducar durante el proceso de aprobación.

Los requisitos que deben cumplir las instituciones que desean beneficiarse por medio de fondos de la Junta de Protección Social son distintos, dependiendo del tipo de proyecto por financiarse así como qué sector representa la institución. El Manual de Criterios de la Junta pretende conglomerar dichos requisitos y explicar las características que deben cumplir los beneficiarios; sin embargo, no está claramente establecido cómo una institución puede acceder a esta ayuda. La Ley 8 718, por su parte, estipula la cantidad de fondos que puede recibir una organización, según el porcentaje y el tipo de sector que representa. Por lo tanto, si existe una organización que representa a un sector en específico, la aprobación de su proyecto, en la mayor cantidad de veces, será dada con previa autorización del ente rector de ese sector. Por ejemplo, en el caso de instituciones de educación, el ente rector sería el Ministerio de Educación Pública.

Los principales obstáculos del emprendedurismo que ejerce esta institución se centraron en tres aspectos generales.

1. **Tiempo de Ejecución:** El tiempo y plazo que dura el proceso de giro de fondos para financiar proyectos de distintos sectores, así como el tiempo que dura la institución beneficiaria en recibir los fondos.
2. **Disponibilidad de Fondos:** La repartición de los dividendos de la Junta de Protección Social con base en la demanda que exista por sector. Esto conlleva a que no haya fondos para financiar todos los proyectos o que, en algunos casos, algunos sectores no tengan esfuerzos que los representen para girarles fondos.
3. **Cantidad de Trámites:** La aprobación y ejecución de proyectos están ligados no solamente a los requisitos de la Junta de Protección Social, sino a los procesos de administración pública de las organizaciones beneficiarias por lo que los trámites tienden a ser complejos y numerosos.

## RECOMENDACIONES

1. **Procedimiento de Gestión de Fondos:** Crear un procedimiento estándar de gestión de fondos por parte de la Junta de Protección Social, según el tipo de proyecto u organización por financiar. Si bien existe un manual de criterios, los pasos por seguir por parte de las instituciones beneficiadas, no siempre están claros y puede conllevar a retrasos en el proceso de obtención de recursos. Uno de los obstáculos en cuanto a plazos de gestión sería impactado positivamente al reducir tiempos de espera y recursos.
2. **Lista de Requisitos:** Implementar una lista de requisitos tipo inventario según el proceso de captación de recursos. Esto, para que cada institución que desee optar por recursos por parte de la Junta de Protección Social, sepan qué requisitos les hace falta, documentos pendientes que tengan o aprobaciones necesarias con el fin de proveer información que le permita a dichas instituciones evaluar el esfuerzo necesario para hacer su solicitud. Uno de los mayores obstáculos como lo son los trámites, sería mitigado teniendo claro los requisitos previos para la gestión de fondos.
3. **Aprobación de Fondos:** Teniendo un proceso y una lista de requisitos previamente establecido, debe permitir agilizar la aprobación y giro de fondos a las instituciones que soliciten ayuda a la Junta de Protección Social. A su vez, una revisión más continua, no anual, sino durante el año, ya sea trimestral o semestral, ayudará a cortar los tiempos de esperar y eliminar múltiples obstáculos y problemas que esto genera para las instituciones beneficiadas.
4. **Canales de Comunicación:** Habilitar canales de comunicación a las instituciones, organizaciones o fundaciones que deseen obtener información de la Junta de Protección Social. Estos canales deberá tener el propósito de informar sobre disponibilidad de recursos para ciertos sectores o proyectos que aún no se están gestionando. Igualmente, incluir canales como medios sociales para instituciones beneficiadas que quieran proveer información al público sobre los esfuerzos y proyectos que se llevan a cabo. Esto genera beneficio para la Junta de Protección Social en cuestión de mercadeo e imagen y a las instituciones para recibir apoyo.
5. **Certificación de Instituciones:** Implementar un proceso de certificación a las instituciones u organizaciones que reciben fondos por parte de la Junta de Protección Social. Esta certificación contemplará los requisitos mínimos que debe cumplir las organizaciones para acceder a los fondos por parte de la Junta y tendrá un período de validez. Lo anterior permitiría un fácil acceso a la captación de recursos por parte de las instituciones y reduciría los trámites de aprobación por parte de la Junta. De este modo, ciertos fondos sería girados directamente a las empresas previamente certificadas sin necesidad de revisar los proyectos de manera individual.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1.) Bessant, J., Tidd, J. (2011). *Innovation and Entrepreneurship*, West Sussex, Reino Unido: John Wiley & Sons Ltd.
- 2.) Bird, C., Romanelli, E. (2001). *The Entrepreneurship Dynamic: Origins of Entrepreneurship and the Evolution*, California, Estados Unidos: Stanford University Press.
- 3.) Bjerke, B., Karlsson, M. (2013). *Social Entrepreneurship: To Act as if and Make a Difference*. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar Publishing Limited.
- 4.) Bornstein, D., Davis, S. (2010). *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know*, New York, Estados Unidos: Oxford University Press.
- 5.) Cuervo, A., Ribeiro, D., Roig, S. (2007). *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*, New York, Estados Unidos: Springer.
- 6.) Drucker, P. (2012) *Innovation and Entrepreneurship*, Burlington, Estados Unidos: Butterworth-Heinemann.
- 7.) Freyre, A. (2008). *Pasión Por Emprender*, Barcelona, España: Editorial Norma.
- 8.) Halkias, D., Thurman, P. (2012). *Entrepreneurship and Sustainability*, Surrey Inglaterra: Ashgate Publishing Company
- 9.) Junta de Protección Social (2009). *Ley 8 718 – Autorización para el Cambio de Nombre de la Junta de Protección Social y Establecimiento de la Distribución de Rentas de las Loterías Nacionales*, San José, Costa Rica.
- 10.) Junta de Protección Social (2010). *Manual de Criterios*. San José, Costa Rica: La Gaceta 83.
- 11.) Lerma, A., Martín, M.A., Castro, A., Flores, M., Martínez, H., Mercado, M., Morales, A., Olivares, A., Rangel, M., Raya, M., Valdés, L. (2008). *Liderazgo Emprendedor: Como ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*, México D.F., México: Cengage Learning.
- 12.) Olmos, J. (2007). *Tu Potencial Emprendedor*, Juárez, México: Pearson Educación.
- 13.) Schaper, M. (2010). *Making Ecopreneurs: Developing Sustainable Entrepreneurship*, Surrey, Inglaterra: Gower Publishing Limited.
- 14.) Xercavins, J., Cayuela, D., Cervantes, G., Sabater, A. (2005). *Desarrollo Sostenible*, Barcelona, España: Ediciones UPC.

## **ANEXO 1: Cuestionario de Entrevista Aplicado a Funcionarios de Instituciones Beneficiadas por la Junta de Protección Social**

1. ¿Cuál es el proceso o pasos por seguir para optar por ayuda de parte de la Junta de Protección Social?
2. ¿Podría comentarme algunos de los obstáculos que, como institución, enfrenta (nombre de Institución) a la hora de recibir ayuda de la Junta de Protección Social?
3. En general, ¿cuánto dura el proceso para recibir la ayuda desde que se solicita hasta que se provee?

## **ANEXO 2: Cuestionario de Entrevista Aplicado a Funcionarios de la Junta de Protección Social**

1. ¿Cuáles son los sectores u organizaciones que son mayormente beneficiados de parte de la Junta de Protección Social?
2. ¿Qué requisitos y características deben cumplir las organizaciones para optar por financiamiento por parte de la Junta de Protección Social?
3. ¿Cuáles son los obstáculos que enfrenta la Junta de Protección Social a la hora de canalizar los fondos?
4. ¿Cuánto tiempo se dura para girar fondos a las organizaciones solicitantes desde el momento que la solicitud llega a la Junta de Protección Social?