

**UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE RÍO PIEDRAS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA GRADUADA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ROBERTO SÁNCHEZ VILELLA**

**DIAGNÓSTICO A ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO:
ESTUDIO DE CASO A ORGANIZACIONES QUE SIRVEN A LAS PERSONAS
SIN HOGAR EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN**

Por:

Orlando J. Hernández Cruz

Tesis sometida a la Escuela Graduada de Administración Pública como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestro en Artes en Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

Mayo, 2007

© Año 2007. Derechos Reservados. No puede ser reproducida o publicada en parte o en su totalidad sin la aprobación del autor o de la Escuela.

**UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE RÍO PIEDRAS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA GRADUADA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ROBERTO SÁNCHEZ VILELLA**

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

CERTIFICAMOS QUE APROBAMOS LA TESIS DEL ESTUDIANTE

ORLANDO J. HERNÁNDEZ CRUZ

TITULADA:

**DIAGNÓSTICO A ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO:
ESTUDIO DE CASO A ORGANIZACIONES QUE SIRVEN A LAS PERSONAS
SIN HOGAR EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN**

Dra. Palmira N. Ríos González
NOMBRE DE LA CONSEJERA

FIRMA

FECHA

Dr. Ángel L. Rivera Aponte
NOMBRE DEL LECTOR

FIRMA

FECHA

RESUMEN

Esta investigación analiza las condiciones de competencia para asumir plenamente la responsabilidad de trabajar con la situación de los/as deambulantes o personas sin hogar de las organizaciones del Tercer Sector en el Municipio de San Juan. Se evaluaron los siguientes aspectos operacionales: legal, organizacional, y fiscal, siendo estos algunos aspectos de los cuales una organización o sector debe tener como condiciones de competencia al momento de asumir responsabilidades. Estas son condiciones de competencia por ser consideradas como requisitos básicos para la creación, estabilidad y desarrollo de organizaciones no gubernamentales.

El estudio está basado en un diseño exploratorio-descriptivo. Este diseño se utilizó para conocer, identificar, describir y explorar áreas que no han sido ampliamente estudiadas y en las cuales se interesa intensificar ciertos conocimientos. El autor considera que el diseño exploratorio-descriptivo es el más adecuado debido a la limitación de estudios existentes sobre las organizaciones sin fines de lucro en evaluar si estas son capaces de asumir responsabilidades plenas de proveedores de servicios directos que son generalmente ofrecidos por entes gubernamentales. El universo en este estudio lo constituye las organizaciones sin fines de lucro ubicadas en la municipalidad de San Juan y cuyos propósitos son servir a las personas sin hogar. Se utilizaron diferentes fuentes para obtener una muestra representativa del universo. Entre estas fuentes se encuentran, el Departamento de Estado, el Municipio de San Juan, e informes de organizaciones o instituciones donde presentan listados de las organizaciones que formaron parte de sus investigaciones. Se debe señalar que la técnica utilizada en este

estudio fue la entrevista. Para constatar la validez y confiabilidad se entrevistó dentro de cada organización según su disponibilidad, pero en el siguiente orden de prioridad: al Director Ejecutivo o, algún miembro de la Junta de Directores o, algún personal con inherencia directa en los procesos administrativos de la misma.

Por último, se identificaron fortalezas y limitaciones de las organizaciones sin fines de lucro que atienden deambulantes o personas sin hogar. Como fortalezas de las organizaciones se destacan: el que todas las organizaciones están debidamente incorporadas, cuentan con una gran cantidad de voluntarios así como de empleados remunerados, en la mayoría de las organizaciones el diseño organizacional es uno eficiente que integra todos los componentes organizacionales, la mayoría de las organizaciones poseen exención contributiva y los números de identificación patronal necesarios para operar la organización, además, la mayoría de éstas cumplen con los requisitos de Fondos Unidos de Puerto Rico. Como limitaciones de las organizaciones se destacan: el desconocimiento en términos legales, la falta de mayor integración para eliminar gran parte de la diferenciación, la ausencia de uniformidad en la terminología y operación administrativa, el no contar con un sistema de rendimiento de cuentas formal y el desconocimiento en términos presupuestarios. El investigador concluye que la mayoría de las organizaciones del Tercer Sector en el Municipio de San Juan cumplen parcialmente las condiciones de competencia legal, organizacional y fiscal para asumir plenamente la responsabilidad de trabajar con la situación de los/as deambulantes o personas sin hogar.

DEDICATORIA

A Dios creador de lo visible e invisible. A mi familia, en especial a mis padres Luis Orlando y Dolie Lissette, a mi hermana Jennifer Marie, a mis abuelos José María, Cristina, y Providencia. A mi amor y compañera del alma que me ha soportado, ayudado y amado, Frances Joann, a su familia que también ha sido parte de mi vida, Maritza, Paquita y Juan. A mis amigos y amigas, compañeros y profesores que han sido parte integral de mi desarrollo. A Pedro y Sonia, amigos que son familia, por su tiempo y apoyo.

A todos mis más sinceras, gracias.

Orlando J. Hernández Cruz

RECONOCIMIENTOS

“En todos los casos en que se entren en pugna uno y otro reclamo, no debe caberle duda a ningún ciudadano responsable de cuál debe ser su decisión: debe ser, desde luego, recordar que hay un pueblo al que servir – un pueblo grandemente agobiado al que hay que servirle grandemente”. Luís Muñoz Marín, (1945).

Mis reconocimientos a la Dra. Palmira N. Ríos González, Consejera de Tesis y Dr. Ángel L. Rivera Aponte, Lector de Tesis, por sus consejos, apoyo, dedicación, e interés en que continúe con mi desarrollo académico-profesional. De igual modo, presento mis reconocimientos, admiración y respeto a todas aquellas personas y entidades que colaboraron para asegurar el éxito de este estudio. A las siguientes organizaciones que estuvieron a mi disposición y que día a día trabajan incansablemente por un Puerto Rico mejor y por seres humanos que al igual que nosotros conviven en nuestra sociedad pero son marginados:

- *Casa La Providencia, Inc.*
- *Centro de Ayuda Social, Inc.*
- *Centro de Ayuda Social Emmanuel, Inc.*
- *Centro de Orientación Vocacional Nuestra Señora del Consuelo*
- *Centro de Servicios Comunitarios Vida Plena, Inc.*
- *Christian Community Center, Inc.*
- *Concilio de la Comunidad Para Ayudar a Resolver los Problemas de la Vida, Inc.*
- *Corporación La Fondita de Jesús*
- *Estancia Corazón, Inc.*
- *Fundación Benéfica Posada del Ángel, Inc.*
- *Fundación Chana y Samuel Levis, Inc.*
- *Hogar CREA, Inc.*
- *Hogar del Buen Pastor, Inc.*
- *Hogar Padre Venard, Inc.*
- *Iniciativa Comunitaria, Inc.*
- *Ministerio de Acción Social Crecer, Inc.*
- *The Salvation Army*

DATOS BIOGRÁFICOS DEL AUTOR

Orlando J. Hernández Cruz nace el 16 de junio de 1982 por causalidad en el Municipio de Manatí, aunque su corazón y alma indican que es natural del Municipio de Florida. Sus padres Luis Orlando y Dolie Lissette, al igual que sus abuelos, han dado la vida por él. Han sido padres, amigos y consejeros. Su educación elemental, intermedia y superior proviene del sistema de educación privado y público, todo producto de escuelas en el Municipio de Florida. En el año 2000, ingresa a la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, donde se desempeñó como líder estudiantil y político. En el año 2004, obtiene su grado de Bachiller en Artes en Ciencias Sociales con Concentración en Ciencias Políticas. Fiel creyente de la justicia social, se considera así mismo como un político social-demócrata que aspira a un Puerto Rico soberano y autónomo.

Considerado como un servidor público de vocación ha trabajado por la juventud desde muy joven. Ha sido calificado de manera excelente en todas sus investigaciones realizadas para diversos cursos académicos en nivel de bachiller y maestría. Su mayor interés es aportar positivamente en la administración pública del País, por lo cual en el año 2004, ingresa a la Escuela Graduada de Administración Pública Roberto Sánchez Vilella de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. En el año 2006, completó los requisitos para el grado de Maestría en Artes en Administración Pública con Concentración en Administración de Programas. Al momento de este estudio, el autor se desempeña como Gerente de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, y Presidente de la Junta de Directores de la Cooperativa de Desarrollo de Vivienda.

ÍNDICE GENERAL

	Página
RESUMEN	iii
DEDICATORIA	v
RECONOCIMIENTOS	vi
DATOS BIOGRÁFICOS DEL AUTOR	vii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
A. Antecedentes y planteamiento del problema	1
B. Justificación y Relevancia	20
C. Objetivos de la Investigación	23
D. Preguntas de Investigación	24
E. Limitaciones	25
F. Metodología	27
1. Tipo de Investigación	27
2. Muestra o participantes de la investigación	29
3. Técnicas utilizadas para el acopio y análisis de la información	31
4. Cláusula de Protección de los Derechos Humanos de los Participantes en la Investigación	35
5. Procedimientos	36
G. Descripción de los Capítulos	37
CAPÍTULO II: REVISIÓN Y ANÁLISIS DE LA LITERATURA	41
CAPÍTULO III: PEFIL DE LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES	71
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS	85
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	170
LISTA DE REFERENCIAS	192
APÉNDICES	199

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Distribución por Género de Población Deambulante en Puerto Rico; Año 2003.	42
Tabla 2. Distribución por Edad de Población Deambulante en Puerto Rico, Año 2003.	42
Tabla 3. Distribución por Uso de Sustancias de Población Deambulante en Puerto Rico; Año 2003.	43
Tabla 4. Distribución por Área Policiaca de Población Deambulante en Puerto Rico; Año 2003.	43
Tabla 5. Distribución por Albergues y Centros de Comidas por Área Policiaca de Población Deambulante en Puerto Rico; Año 2003.	44
Tabla 6. Distribución Lugar de Residencia de Población Deambulante en Puerto Rico; Año 2005.	45
Tabla 7. Distribución por Usos de Sustancias y Enfermedad Mental de Población Deambulante en Puerto Rico; Año 2005.	45
Tabla 8. Distribución por Condición Familiar de Población Deambulante en Puerto Rico, Año 2005.	46
Tabla 9. Distribución por Género de Población Deambulante en San Juan, Puerto Rico; Año 2004.	48
Tabla 10. Distribución por Rango de Edad de Población Deambulante en San Juan, Puerto Rico; Año 2004.	48
Tabla 11. Clasificación de las Entidades No Lucrativas de Salamon y Anheir. (Año 1993).	62
Tabla 12. Rangos por Años de Incorporación y Décadas de Servicio de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	75
Tabla 13. Rangos de Cantidad de Colaboración entre Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	78
Tabla 14. Resultados comparados entre Conoce y Cumple de la Ley Núm. 144 de 10 de agosto de 1995 de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	87

Tabla 15. Explicaciones dadas sobre la Ley Núm. 144 de 10 de agosto de 1995 de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	88
Tabla 16. Resultados comparados entre Conoce y Cumple de la Ley Núm. 452 de 23 de septiembre de 2004 de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	89
Tabla 17. Explicaciones dadas sobre la Ley Núm. 452 de 23 de septiembre de 2004 de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	89
Tabla 18. Resultados comparados entre Conoce y Cumple de la Ley Núm. 131 de 16 de mayo de 2003 de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	90
Tabla 19. Explicaciones dadas sobre la Ley Núm. 131 de 16 de mayo de 2003 de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	91
Tabla 20. Resultados comparados entre Conoce y Cumple de la Ley Núm. 250 de 18 de agosto de 1998 de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	92
Tabla 21. Explicaciones dadas sobre la Ley Núm. 250 de 18 de agosto de 1998 de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	92
Tabla 22. Resultados comparados entre Conoce y Cumple de la Ley Núm. 261 de 8 de septiembre de 2004 de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	93
Tabla 23. Explicaciones dadas sobre la Ley Núm. 261 de 8 de septiembre de 2004 De las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	94
Tabla 24. Resultados comparados entre Conoce y Cumple otras leyes relacionadas al manejo de los recursos humanos de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	94
Tabla 25. Explicaciones dadas sobre otras leyes relacionadas al manejo de los recursos humanos de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	95
Tabla 26. Puestos en las Organizaciones y Cantidad de Organizaciones con el mismo Puesto de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	98

Tabla 27. Diferenciación en cuanto a descripciones de trabajo de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	100
Tabla 28. Rangos de Cantidad de Empleados con respecto al número de ocupaciones de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	106
Tabla 29. Rangos de Cantidad de Voluntarios de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	107
Tabla 30. Tabla Comparativa entre Voluntarios y Voluntarios Informales de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	109
Tabla 31. Aprobación de Cantidades Monetarias de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	112
Tabla 32. Requisitos de Consenso de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	113
Tabla 33. Sistemas de Resoluciones de Clientes de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	114
Tabla 34. Requerimiento de Firmas de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	115
Tabla 35. Lazos de Aprobación de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	116
Tabla 36. Rangos de cantidad de empleados con funciones gerenciales o directivas de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	118
Tabla 37. Rangos de horas mensuales que invierten los gerentes en asuntos referentes a la jerarquía existente en la organización de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	119
Tabla 38. Organizaciones Sin Fines de Lucro que cuentan con documentación sobre Reglas en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	120
Tabla 39. Organizaciones Sin Fines de Lucro que cuentan con documentación sobre Políticas en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	121
Tabla 40. Organizaciones Sin Fines de Lucro que cuentan con documentación sobre Procedimientos Operacionales en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	121

Tabla 41. Organizaciones Sin Fines de Lucro que cuentan con documentación sobre Instrucciones de Trabajo en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	122
Tabla 42. Organizaciones Sin Fines de Lucro que cuentan con documentación sobre Ayudas para el Trabajo en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	122
Tabla 43. Creación de Equipos o Unidades en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	123
Tabla 44. Rangos de cantidad de equipos o unidades creados por las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006	124
Tabla 45. Tipos de Equipos o Unidades creados por las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	125
Tabla 46. Rangos de horas invertidas mensualmente por los empleados en asuntos referentes a los equipos o unidades creados en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	126
Tabla 47. Rangos de cantidad promedio de empleados por cada gerente en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	127
Tabla 48. Métodos de comunicación en la organización en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	129
Tabla 49. Posiciones de Oficiales en las Juntas de Directores en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	131
Tabla 50. Posiciones No-Oficiales de las Juntas de Directores en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	132
Tabla 51. Rendimiento de Cuenta Interno en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	135
Tabla 52. Rendimiento de Cuenta Externo al Gobierno Federal en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	136
Tabla 53. Rendimiento de Cuenta Externo al Gobierno Estatal en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	136
Tabla 54. Rendimiento de Cuenta Externo al Gobierno Municipal en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	137
Tabla 55. Rendimiento de Cuenta Externo a Otras Organizaciones en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	137

Tabla 56. Rendimiento de Cuenta Externo a Otros en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	137
Tabla 57. Rendimiento de Cuenta de las Personas: Autoridad en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	140
Tabla 58. Rendimiento de Cuenta de las Personas: Acceso a la Información en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	141
Tabla 59. Rendimiento de Cuenta de las Personas: Oportunidad de Adiestramientos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	141
Tabla 60. Cantidad de exenciones contributivas que tienen las organizaciones en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	142
Tabla 61. Requisitos de Fondos Unidos de Puerto Rico que no fueron cumplidos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	145
Tabla 62. Rangos en la Categoría I (\$) Ingresos entre \$0.00 a \$160,000.00 en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	154
Tabla 63. Rangos en la Categoría II (\$\$) Ingresos entre \$400,000.00 a \$1,000,000.00 en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	154
Tabla 64. Rangos en la Categoría III (\$\$\$) Ingresos entre \$2,000,000.00 a \$4,000,000.00 en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	156
Tabla 65. Rangos en la Categoría I (\$) Gastos entre \$0.00 a \$160,000.00 en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	157
Tabla 66. Rangos en la Categoría II (\$\$) Gastos entre \$400,000.00 a \$1,000,000.00 en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	157
Tabla 67. Rangos en la Categoría III (\$\$\$) Gastos entre \$2,000,000.00 a \$4,000,000.00 en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	157
Tabla 68. Comparación entre las partidas de Ingresos y Gastos de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	158

Tabla 69. Comparativa en Rangos porcentuales de la distribución de capitales Activos y Pasivos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	160
Tabla 70. Ingresos provenientes de Propuestas Estatales en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	161
Tabla 71. Ingresos provenientes de Propuestas Federales en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	162
Tabla 72. Ingresos provenientes de Donativos Legislativos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	162
Tabla 73. Ingresos provenientes de Donativos Particulares en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	163
Tabla 74. Ingresos provenientes de Donativos de Fundaciones en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	163
Tabla 75. Ingresos provenientes de Recaudaciones de Fondos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	164
Tabla 76. Ingresos provenientes de Pagos por Servicios Ofrecidos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	164
Tabla 77. Ingresos provenientes de Otros en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	165
Tabla 78. Gastos de las organizaciones: frecuencia y por cientos (%) incluidos por cada partida en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	167

LISTA DE GRÁFICAS

	Página
Gráfica 1. Participación de las organizaciones en el estudio en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	74
Gráfica 2. Rangos por Años de Incorporación de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	76
Gráfica 3. Rangos por Décadas de Servicio de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan; Año 2006.	76
Gráfica 4. Categorías o Clasificaciones específicas de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	80
Gráfica 5. Categorías o Clasificaciones generales de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	81
Gráfica 6. Tipologías que definen la naturaleza de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	83
Gráfica 7. Por ciento de Organizaciones con Esquemas Organizacionales de manera gráfica en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	102
Gráfica 8. Niveles de Gerencia en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	103
Gráfica 9. Complejidad Geográfica o Espacial de las organizaciones en relación al lugar donde se encuentran todas las funciones en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	104
Gráfica 10. Rangos de Miembros Junta de Directores de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	130
Gráfica 11. Por ciento (%) de organizaciones con la exención contributiva Federal en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	143
Gráfica 12. Por ciento (%) de organizaciones con la exención contributiva Estatal en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	144
Gráfica 13. Por ciento (%) de organizaciones con el D&B D-U-N-S Number en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	150
Gráfica 14. Por ciento (%) de organizaciones con el Número de Cuenta Patronal del Departamento del Trabajo en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	151

Gráfica 15. Por ciento (%) de organizaciones por cada categoría en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	153
Gráfica 16. Por ciento (%) de organizaciones por cada categoría en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.	156

LISTA DE APÉNDICES

	Página
Apéndice A: Información de Organizaciones Sin Fines de Lucro Participantes del Estudio	200
Apéndice B: Hoja de Consentimiento y Cuestionario para Entrevista de Tesis	213
Apéndice C: Certificado de Cumplimiento de <i>Human Participants Protection Education for Research Teams</i> .	223
Apéndice D: Presentación de los Hallazgos de Tesis a Organizaciones	225

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

A. Antecedentes y Planteamiento del Problema

A finales del año 2005 y principios del año 2006 pudimos apreciar una discusión pública sobre la situación de los/as deambulantes en Puerto Rico. En los distintos medios de comunicación del país, tanto por radio, televisión y los rotativos se ha discutido la situación de los/as deambulantes o personas sin hogar. Actualmente, en Puerto Rico se estima que existen alrededor de 8,419 personas¹ deambulantes, aunque no se cuenta con estadísticas específicas sobre esa cifra. Según el doctor José Vargas Vidot, director ejecutivo de Iniciativa Comunitaria y de Investigación, Inc., una entidad que brinda servicios a los/as adictos/as y deambulantes, estima que el número de deambulantes pudiese ser tres veces mayor al reportado. En una entrevista realizada el lunes, 21 de noviembre de 2005 por la reportera Cynthia López Cabán del periódico El Nuevo Día, el doctor Vargas Vidot señaló que los datos que refleja el estudio del Departamento de la Familia recogen apenas una fracción del problema de los/as deambulantes. Además, con un panorama poco alentador, apreciamos como se inició un encontronazo entre el Estado, en específico, Municipio de San Juan y Organizaciones No Gubernamentales locales y de Estados Unidos. Esto debido a un informe de la “*National Coalition for the Homeless*” en conjunto con la “*National Law Center on Homeless and Poverty*”, quienes denunciaban que la ciudad de San Juan se convirtió en una de las veinte (20) ciudades de Estados Unidos, junto a otras municipalidades de nuestra isla, donde se criminalizó más a

¹ Datos de Estudio Realizado por la Comisión para la Implantación de la Política Pública sobre las Personas Sin Hogar en el año 2005.

los/as deambulantes durante el año 2005, mediante Ordenanzas Municipales o Códigos de Orden Público. Según el informe, San Juan es la ciudad número ocho en los Estados Unidos de América en criminalizar significativamente a los/as deambulantes. El informe resume lo siguiente en relación a San Juan, Puerto Rico:

Cieni Rodríguez, Directora Ejecutiva de La Fondita de Jesús, expresó que “no se han realizado avances positivos durante el año calendario de 2004.” Ella declaró, “es irónico que con frecuencia públicamente los oficiales de la ciudad digan que están trabajando por parte de la población sin hogar, mientras que al mismo tiempo ellos apoyan que pase nueva legislación que contrarresta las libertades civiles. Leyes anti-constitucionales que, si pasan, permitirían que los gobiernos [central y municipal] intervengan con la libertad de personas transportándolas a algún lugar en contra de su voluntad.” Osvaldo Burgos, abogado y Director Ejecutivo de la Comisión de Derechos Civiles declaró, “Hay un aumento alarmante en ordenanzas y códigos de ciudad diseñados para atacar el blanco [...] [personas] sin hogar.” Un estudio reciente de la comisión reveló que más de la mitad de las 78 municipalidades de Puerto Rico han pasado ordenanzas anti-deambulantes a ser leyes.

Redadas a personas sin hogar se han convertido en cosa frecuente en Puerto Rico. Se han realizado redadas en Sicardó, Viejo San Juan, Caguas, Yabucoa, y Vega Baja, en las cuales 17 personas sin hogar han sido arrestadas por violar ordenanzas de “calidad de vida.” Al menos cinco muertes de deambulantes han sido atribuidas a estas redadas. Personas sin hogar también han reportado ser víctimas de violencia policíaca e intimidación. Un hombre reportó que frecuentemente ha sido víctima de violencia policíaca, incluyendo ser atacado a macanazos y *spray* de pimienta solo por diversión y le han rajado las gomas de la bicicleta mientras es mofado por la policía. Otro hombre también reportó abuso verbal por parte de la policía cuando éstos destrozan el lugar donde él duerme.²

Debido a este informe, surgieron una serie de fricciones o encontronazos entre el Municipio de San Juan y las organizaciones de base comunitaria que sirven en dicho municipio. Estas organizaciones se dedican a proveerle servicios directos e indirectos a este sector poblacional. Algunos de los servicios que ofrecen son: proveerle comida, ropa, albergue, entre otros.

Dada esta disputa entre los sectores público y sin fines de lucro surge la siguiente interrogante respecto a la situación de los/as deambulantes o personas sin hogar: ¿puede

² Cita del informe, A Dream Denied: The Criminalization of Homelessness in U.S. Cities. A Report by The National Coalition for the Homeless and The National Law Center on Homelessness & Poverty. January 2006. p. 33-34.

el gobierno delegar en estas entidades la responsabilidad de ofrecer servicios directos a esta población? La situación de los/as deambulantes o personas sin hogar es una compleja, ya que involucra diversos aspectos como lo son: problemas sociales (marginación, drogas legales e ilegales), problemas psicológicos (enfermedades de salud mental), problemas familiares (maltratos, económicos), entre otros. Kathleen Ryder Arnold (1998), nos expresa, que en realidad esta población es increíblemente compleja, que hay diferentes formas de deambular y muchos estudios en el tema se dirigen solamente en lo “visible” de los deambulantes (aquellos en la calle) o en aquellos en sistemas de beneficencia/albergues. Dada la complejidad del tema en esta investigación solo nos concentraremos en las organizaciones no gubernamentales. Sin embargo, se reconoce que no se pueden dejar totalmente fuera de perspectiva otros aspectos también importantes.

Acerca de los sistemas de beneficencia/albergues, o más bien, las organizaciones y/o sectores que componen el mismo, debo añadir que existe la necesidad del gobierno en compartir responsabilidades entre el Estado y las Organizaciones No Gubernamentales, en este caso el Municipio de San Juan y las organizaciones locales. Carolyn Lukensmeyer y Ashley Boyd (2004), en su lectura sobre siete principios para significativamente comprometer a la ciudadanía, concluyen que para poner de vuelta “lo público” en la gerencia (pública) se tiene que crear un proyecto donde se comprometan el Estado y la Ciudadanía para colaborar sobre los problemas que afectan a ambos. Dando paso a una serie de compromisos donde, tanto el sector público y el privado (sin fines de lucro), unan esfuerzos y dependan el uno del otro en la solución que nos compete en este

estudio, fortalecer a éstas organizaciones. Arthur C. Brooks (2002), concluye que en efecto existe una relación complementaria entre el sector público y el sector sin fines de lucro, sobre todo en el manejo de situaciones gerenciales complejas, donde una le sirve de ejemplo a la otra.

De vuelta al contexto de este estudio, sobre este particular en la isla, existe la Ley Núm. 131 de 16 de mayo de 2003, creada para autorizar al Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, sus agencias e instrumentalidades a contratar con las organizaciones comunitarias y de base religiosa y otras organizaciones seculares con o sin fines de lucro y asignar fondos para proveer asistencia social y económica a personas que cualifiquen para las mismas bajo las mismas condiciones que cualificarían de solicitarlas directamente al gobierno y para otros fines. En esta Ley, el Artículo 1, expresa su Propósito como sigue³:

(A) *En general*

El propósito de esta Ley es autorizar al gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, a sus agencias e instrumentalidades a operar programas designados para:

- (1) *Administrar y proveer servicios sociales y económicos mediante contratación con organizaciones comunitarias caritativas, religiosas o privadas y,*
- (2) *Proveer en ciertos casos, asistencia bajo los programas de asistencia social y económica, mediante certificados u otras formas y desembolsos que sean redimibles con estas organizaciones.*

³ Según expresado en la Ley Núm. 131 de 16 de mayo de 2003.

(B) *Programas que cualifican*

Se entenderá que cualificarán para competir por fondos para proveer asistencia social y económica los siguientes programas:

- (1) *Cualquier programa de ayuda social para prevenir y combatir problemas sociales como delincuencia juvenil, uso y abuso de sustancias controladas y alcohol, maltrato o abuso de menores o personas de edad avanzada, violencia doméstica, desempleo, embarazo de adolescentes, cuidado de niños y cualquier otro de índole social, para cuyo recipiente de beneficios habría cualificado de solicitar directamente ayuda al gobierno.*

En esta Ley podemos apreciar la necesidad del Estado en delegar responsabilidades que le corresponden a su naturaleza, pero que se podrían canalizar mediante la contratación de organizaciones privadas, o sea, no gubernamentales sin fines de lucro. Como objeto de este estudio el autor desea conocer cuán preparadas se encuentran las organizaciones en la municipalidad de San Juan para asumir una responsabilidad de atender a la población de deambulantes o personas sin hogar. Saúl J. Pratts (1994), en su libro *La Privatización del Pacto Social*, nos indica que se ha utilizado el concepto de la privatización como una forma de innovación en las funciones del Estado desde principios de 1980. Este concepto se ha utilizado para describir diversas realidades y modalidades (Pratts, 1994). En su libro, Pratts (1994), nos indica que la definición más precisa de innovación es la de utilizar medidas de privatización para casos específicos con el propósito de que sirvan de instrumentos para asegurar la prestación eficiente de los servicios. Este nos señala que esta privatización era de manera exclusiva

aun sector corporativo con fines de lucro y en la actualidad se ha ido expandiendo a la privatización de servicios a través de organizaciones sin fines de lucro. Además, nos presenta varias modalidades de la estrategia de gobernar conocida como la de privatizar, entre otras:

- la contratación o sub-contratación de actividades a grupos privados;
- retiro del gobierno como proveedor directo, traspasándolo al sector privado;
- desarrollo de proyectos de forma conjunta entre el gobierno y la empresa privada.

La privatización de los servicios como hemos visto ha dado paso a cambios adicionales en la innovación del Estado. En cuanto a estos cambios, podemos apreciar una necesidad del Municipio de San Juan en depender de las organizaciones sin fines de lucro para aliviar dicha situación de los/as deambulantes o personas sin hogar en el área local, mientras que por otro lado, éstas organizaciones no gubernamentales dependen de fondos públicos (federales, estatales, y municipales) para subsistir, así como de otros beneficios que son facilitados por el propio Estado.

Este estudio pretende demostrar si la mayoría de las organizaciones del Tercer Sector en el Municipio de San Juan tienen las condiciones de competencia legal, organizacional y fiscal, para asumir plenamente la responsabilidad de trabajar con la situación de los/as deambulantes o personas sin hogar. Estos son tres aspectos que una organización o sector deben tener como condiciones de competencia al momento de asumir responsabilidades. Son condiciones de competencia por ser consideradas como

requisitos básicos para la creación, estabilidad, desarrollo y continuidad de organizaciones no gubernamentales. Si la organización no es competente en conocer o cumplir con las disposiciones o requisitos de ley, si de igual modo, no posee destrezas organizacionales y fiscales, la misma no está en condición de asumir plenamente responsabilidad para atender a la población de deambulantes.

Al evaluar el aspecto legal, se considera si las organizaciones conocen, y si cumplen con las disposiciones o requisitos de ley, aunque si se considera que se encuentran debidamente incorporadas. Las leyes aplicables a estas organizaciones para los efectos de este estudio son:

- **Ley Núm. 144 de 10 de agosto de 1995**
Para adoptar la Ley General de Corporaciones de 1995; y derogar la Ley Núm. 3 de 9 enero de 1956, según enmendada, conocida como "Ley General de Corporaciones".
- **Ley Núm. 452 de 23 de septiembre de 2004**
Para adicionar un nuevo Capítulo XIX y renumerar el Capítulo XIX como Capítulo XX de la Ley Núm. 144 de 10 de agosto de 1995, según enmendada, conocida como "Ley General de Corporaciones de 1995", a fin de definir las corporaciones sin fines de lucro estableciendo clasificaciones y tipos que permitan identificarlas adecuadamente para estudios y legislación futura.
- **Ley Núm. 131 de 16 de mayo de 2003**
Para autorizar al Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, sus agencias e instrumentalidades a contratar con las organizaciones comunitarias y de base religiosa y otras organizaciones seculares con o sin fines de lucro y asignar fondos para proveer asistencia social y económica a personas que cualifiquen para las mismas bajo las mismas condiciones que cualificarían de solicitarlas directamente al gobierno y para otros fines.
- **Ley Núm. 250 de 18 de agosto de 1998**
Para implantar la política pública dirigida a atender el problema de las personas deambulantes y a esos fines crear la Comisión para la Implantación de la Política Pública relativa a las Personas Deambulantes, establecer sus deberes y responsabilidades y asignar fondos.

- **Ley Núm. 261 de 8 de septiembre de 2004**

Para establecer la Ley del Voluntariado de Puerto Rico, definir la política pública sobre el particular, disponer el ámbito de aplicación de la ley y definir derechos, beneficios y obligaciones de los voluntarios y de las organizaciones que utilicen voluntarios.

Sobre este aspecto se evaluará específicamente: si conocen las mismas, si cumplen con sus disposiciones o requisitos y si realmente se encuentran debidamente incorporadas bajo las leyes del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, de acuerdo a la Ley Núm. 144 de 10 de agosto de 1995, según enmendada, conocida como “Ley General de Corporaciones de 1995”. En el Artículo 1.01 Incorporadores; Propósitos (14 L.P.R.A. sec. 2601), de esta Ley, los incisos B y C nos expresan este requisito de incorporación para así poder realizar y/u ofrecer servicios legalmente permitidos. Estos incisos leen como sigue⁴:

- *B. Las corporaciones podrán establecerse al amparo de la Ley para la realización o promoción de cualquier negocio o propósito lícito, excepto los proscritos por la Constitución y las leyes del Estado Libre Asociado.*
- *C. Cualquier persona natural con capacidad legal o cualquier persona jurídica por sí o en unión a otras, podrá incorporar u organizar una corporación mediante la radicación en el Departamento de Estado de un certificado de incorporación que será otorgado, certificado, radicado e inscrito conforme al Artículo 1.03 de esta Ley, el que estará sujeto a inspección por el público.*

⁴ Según expresados en la Ley Núm., 144 de 10 de agosto de 1995, según enmendada, conocida como la “Ley General de Corporaciones de 1995”.

Al entrar en el aspecto organizacional, evaluaremos específicamente la estructura de la organización, si estas cuentan con un esquema organizacional, y si el diseño organizacional es uno de diferenciación o de integración. La estructura puede ser simple, pero la misma debe facilitar el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de la propia organización. Por ejemplo, la organización cuenta con una junta de directores, ésta ha nombrado a un director ejecutivo, cuenta con departamentos o divisiones como: recursos humanos, contabilidad, servicios o programas que lleva a cabo, u otros. Sobre la importancia del diseño organizacional, Ricardo Sotaquirá G. y Hugo Andrade S. (2000), ambos concluyen que diseñar una organización implica desarrollar un proceso en el cual se va entendiendo progresivamente cuál es la situación actual, cuáles son las expectativas sobre una situación ideal y de que manera se puede intervenir o actuar sobre la organización, a través del diseño, para moverse de lo actual hacia lo ideal.

Para evaluar el aspecto de diseño organizacional utilizaré los conceptos de diferenciación e integración según definidos por David K Wetzell, Kimberly Buch (2000). En su escrito se definen en términos organizacionales, que la diferenciación es determinada por la especialización de tareas, la complejidad (vertical, horizontal, y geográfica), divisiones (línea/“staff”, empleado/empleado, empleado/gerencia), y centralización. Mientras que la integración es determinada por referencia a la jerarquía, formalización, realización de equipos, abarcar el control, y la comunicación entre individuos y grupos (Ford, Armandi, & Heaton, 1988). Estos elementos proveen la piedra angular de un diagnóstico organizacional a través de su

estructura (Wetzel & Buch, 2000). A continuación se define cada término a utilizarse para evaluar el aspecto organizacional, según la lectura de Wetzel & Buch (2000):

La diferenciación tiene que ver con las maneras en que la organización se divide según la perspectiva organizacional, grupal, e individual:

1. Especialización de tareas se refiere al grado en que las metas están subdivididas en diferentes trabajos y ocupaciones. Aunque esto depende de las diferencias en el nivel de educación formal y entrenamiento. Simplemente contar el número de descripciones de trabajo en la organización es una manera fácil de diagnosticar la cantidad de diferenciación horizontal en el nivel individual.
2. Complejidad:
 - a. Autoridad de la Jerarquía (complejidad vertical) se refiere al número de niveles de la gerencia y la autoridad que acompaña éstos niveles. El número de niveles en el esquema organizacional es un buen indicador de la complejidad vertical.
 - b. Departamentalización (complejidad horizontal) se refiere a la diferenciación horizontal en el nivel grupal. Contar el número de departamentos y/o funciones representado en un esquema organizacional provee un simple indicador de la complejidad horizontal.
 - c. Espacial (complejidad geográfica) esta complejidad puede analizarse en todos los niveles (individual, grupal, u organizacional). Las organizaciones pueden estar localizadas en diferentes lugares (por

ejemplo, edificios, estados, países). Los grupos y departamentos pueden separarse por paredes, edificios, y lugares. Los individuos pueden separarse también por grandes distancias. La cantidad óptima de complejidad espacial se puede determinar balanceando las ganancias de la diferenciación contra los costos (por ejemplo, financiero, tiempo, energía) de la integración.

3. División línea/“staff” se refiere a las diferencias en la función entre la línea y el “staff” de ayuda. La línea es concerniente a la operación de la producción principal y servicios de la organización. El “staff” de ayuda ofrece asesoría y consejo a las posiciones de línea. Por cada departamento de “staff” debe existir mayor división entre la línea/“staff” para cada misión y responsabilidades de los subgrupos. Además de contar el número de empleados en la línea y “staff”, también es útil notar las diversas maneras en que los empleados de la línea y el “staff” se tienden a separar entre ellos (por ejemplo, vestimenta, beneficios, compensación, poder, oficinas, lenguaje, educación, u oportunidades).
4. División entre empleado/gerencia se refiere a las diferencias entre empleados de la línea frontal y la gerencia. Esto puede ser determinado también notando cualquier diferencia en vestimenta, beneficios, compensación, poder, oficinas, lenguaje, educación, u oportunidades entre los dos grupos.
5. Centralización (y descentralización) se refiere a la autoridad vertical siendo empujada hacia abajo o arriba dentro de la organización. La delegación esta cercanamente relacionada a la descentralización. La delegación es completada en una base de uno a uno. La descentralización es la delegación practicada como la

política de la compañía en el nivel organizacional (Ford, 1988). En resumen, centralización/descentralización se refiere a la localización de la autoridad de la toma de decisiones. Donde se puede determinar si la organización está en una continua centralización/descentralización por varios indicadores (por ejemplo, aprobación de cantidades monetarias, requisitos de consenso, sistemas de resoluciones de clientes, o las firmas requeridas/lazos de aprobación).

La integración es definida como las diversas maneras en que la organización trae consigo misma soluciones a las actividades de diferenciación mencionadas anteriormente:

1. Referencias a la jerarquía se refiere a cómo la gerencia y el liderato resuelve las disputas en orden de traer a los empleados a través de la organización para alcanzar metas comunes. Wetzel & Buch (2000), definen referencia jerárquica como el proceso de escalar, compromiso, y resolución de las diferencias departamentales por la cadena de mando. Esto puede ser determinado al entrevistar gerentes y estimar el por ciento aproximado que éstos invierten en asuntos que se refieren a la jerarquía.
2. La formalización se refiere a los estándares formales y documentación escrita que resuelve diferencias en la ausencia de intervención gerencial. Una pirámide de documentación (por ejemplo, reglas, políticas, procedimientos operacionales, instrucciones de trabajo, ayudas para el trabajo) puede utilizarse para capitalizar un maduro y efectivo sistema de documentación.

3. Realización de equipos se refiere a la formación de comités, grupos especiales, equipos de solución de problemas, y otras entidades sociales que sobrepasen la diferenciación. Esto se puede capitalizar calculando el tiempo promedio que invierten los empleados en actividades o reuniones de equipos. El número y tipos de equipos en la organización o unidad también debe ser contabilizada.
4. Abarcar el control se refiere a la habilidad de los gerentes para supervisar eficientemente a sus subordinados. Esto es fácilmente determinado contando el número promedio de empleados que se reportan a cada gerente.
5. La comunicación incluye todas las formas de comunicación verbal y escrita (por ejemplo, teléfono, memos, correo electrónico, cartas, conversaciones, o reuniones). La comunicación en la organización es también utilizada como la solución y cura de todos los problemas de diferenciación. Wetzel & Buch (2000), han encontrado que la pobre comunicación es un indicador común de la existencia de un problema de diferenciación. Para diagnosticar esta dimensión, es útil notar la variedad de maneras que la organización utiliza la comunicación según la perspectiva de cada individuo (por ejemplo, los empleados de la línea frontal, gerentes, “staff”, o líderes).⁵

Al realizar este diagnóstico organizacional propuesto por Wetzel & Buch (2000), podemos determinar si el diseño de la organización es uno eficiente que integra todos los componentes organizacionales o si por otra parte es una que padece de diferenciación lo cual impide que pueda lograr sus objetivos y/o metas. De este modo se concluirá si la

⁵ David K Wetzel, Kimberly Buch. (2000). Using a structural model to diagnose organizations and develop congruent interventions. *Organization Development Journal*, 18(4), 10-12.

organización necesita planificar estratégicamente un desarrollo organizacional estructurado de acuerdo a sus necesidades, que persiga cambios estructurales o cambios en el comportamiento.

Al investigar el aspecto fiscal, debemos considerar si las organizaciones poseen un plan de rendimiento de cuentas, ya que en parte son receptoras de fondos federales, estatales, y municipales, así como de otras organizaciones que auspician actividades no lucrativas en bien de la sociedad o una comunidad en específico. Richard Osborne (1992), realizó una investigación acerca de cuando las compañías privadas se mueven al servicio público, en su artículo él enfatiza sobre la importancia del rendimiento de cuentas. Se expresa sobre la planificación del rendimiento de cuenta, indicando que la planificación se enfoca en el poder otorgado por procesos de decisión guiados por información y un equipo de administración que haya sido energizado por autoridad y responsabilidad compartida para el progreso de la organización. Nos presenta a su vez una breve mitología para facilitar el proceso de planificación del rendimiento de cuentas, éste se basa en un plan construido con un formato de cuatro R's. Estas son:

- Razones: sección que debe contener un análisis de lo que le ha estado ocurriendo a la organización, internamente y en su ambiente, basado en un programa de poder de la información.
- Resolver: sección para establecer las estrategias que serán empleadas para posicionar la organización para su crecimiento.

- Resultados: sección que establece los resultados que se esperan, y las metas que serán alcanzadas según se vayan implementando las estrategias.
- Recursos: sección que identifica el equipo necesario u otras inversiones que se necesiten para animar las estrategias en el alcance de las metas establecidas.

Para esta investigación se tomará este tipo de formato simple y básico con el fin de determinar si las organizaciones sin fines de lucro poseen un plan estratégico para el rendimiento de cuentas. Por otra parte, Osborne (1992), también nos introduce al rendimiento de cuentas de las personas donde indica que se debe crear un programa para el apoderamiento de los empleados de la organización fundamentado en el rendimiento de cuentas mutuo y en la confianza. Expresa que la superestructura de dicho programa es compartir la autoridad, la información y la oportunidad. Establece que los empleados necesitan específicamente:

- la autoridad para orquestar los recursos organizacionales, para alcanzar las metas y resultados por los cuales ellos son responsables;
- acceder la información y la intención estratégica de la gerencia lo suficiente para la toma de decisiones sólidas;
- una oportunidad para el adiestramiento de expandir-competencias, desarrollo profesional, y participación en las recompensas por los logros organizacionales.

Sobre este particular, es importante conocer si las organizaciones bajo estudio cuentan con este tipo de rendimiento de cuenta de las personas, ya que se entiende que

éste fortalece a la organización sentando las bases para un futuro desarrollo de las mismas. Por otra parte se estudiará si las organizaciones sujetas al proceso de estudio poseen las exenciones contributivas aplicables al tipo de naturaleza de la misma. Aunque es criterio de las agencias pertinentes otorgar la exención de acuerdo a cada organización que se someta a su proceso, para los efectos de este estudio se considerarán si las organizaciones poseen las siguientes exenciones contributivas:

- Sección 501 (c) (3) del Código Federal de Rentas Internas; y
- Sección 1101 del Código de Rentas Internas de 1994 del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

Para cualificar en la exención federal, la organización debe estar organizada y siendo operada exclusivamente para uno o más de los siguientes propósitos: caritativo, religioso, educativo, científico, literario, probando para la seguridad pública, fomentando la competencia nacional o internacional de los deportes (pero solamente si ningunas de sus actividades implican el proporcionar instalaciones atléticas o equipo), y la prevención de la crueldad a los niños o a los animales.⁶ Además, para cualificar, la organización debe ser una corporación, un grupo de comunidad, un fondo o una fundación, por lo cual, un individuo o una sociedad no cualificaría para ser exentas bajo dicha sección.

Por otro lado, según la Sección 1101 - Exenciones de Contribución sobre Corporaciones del Código de Rentas Internas de 1994 del Estado Libre Asociado establece que:

⁶ Según la Sección 501 (c) (3) del Código Federal de Rentas Internas.

Excepto, según se provee en el Sub-capítulo O, las siguientes organizaciones [entre otras] estarán exentas de tributación bajo este Sub-título:

- Organizaciones de trabajo, agrícolas, o de horticultura;
- Sociedades, órdenes o asociaciones, fraternales y benéficas, que (A) operen bajo el sistema de logia o para beneficio exclusivo de los miembros de una fraternidad que a su vez opere bajo el sistema de logia; y (B) provean para el pago de beneficios de vida, enfermedad o accidentes, u otros beneficios, a los miembros de dicha sociedad, orden o asociación, o a sus dependientes;
- Corporaciones y cualquier fondo comunal, fondo o fundación, creados y administrados exclusivamente para fines religiosos, caritativos, científicos, literarios o educativos, o para la prevención de la crueldad con los niños o con los animales, ninguna parte de cuyas utilidades netas redunde en beneficio de algún accionista o individuo particular;
- (6) Ligas u organizaciones cívicas que no estén organizadas con fines de lucro sino que funcionen exclusivamente para la promoción del bienestar social, o asociaciones locales de empleados cuya matrícula esté limitada a los empleados de determinada persona o personas en un municipio en particular, y cuyas utilidades netas sean dedicadas exclusivamente a fines caritativos, educativos o recreativos;
- (20) Las asociaciones de fines no pecuniarios que provean viviendas para alquiler a familias de ingresos bajos o moderados que cualifiquen como tales bajo las secciones 221 (d) (3) ó 236 de la Ley Nacional de Hogares (*Public Law 73-479, 48 Stat. 1246, Public Law 90-448, 82 Stat. 476, 498*), cuando así lo certifique la

Corporación de Renovación Urbana y Vivienda de Puerto Rico o cualquier agencia, instrumentalidad o subdivisión política autorizada para estos fines.

- (21) Las asociaciones de fines no pecuniarios que provean viviendas para alquilar a personas mayores de sesenta y dos (62) años siempre que dichas corporaciones cualifiquen bajo la sección 202 de la Ley Nacional de Hogares, según enmendada (*Public Law 86-372, 73 Stat. 654*), cuando así lo certifique la Corporación de Renovación Urbana y Vivienda de Puerto Rico o cualquier agencia, instrumentalidad o subdivisión política autorizada para estos fines.

Una organización operada con el fin primordial de desarrollar una industria o negocio con fines de lucro no estará exenta bajo párrafo alguno de esta sección por el hecho de que todos sus beneficios sean pagaderos a una o más organizaciones exentas de tributación bajo esta sección. Para fines de este párrafo, el término “industria o negocio” no incluirá el arrendamiento por una organización de su propiedad inmueble (incluyendo propiedad mueble arrendada con la propiedad inmueble). No obstante lo dispuesto en el Sub-capítulo O, una organización descrita en esta sección (que no sea en el párrafo precedente) será considerada una organización exenta de contribución sobre ingresos para fines de cualquier ley que haga referencia a organizaciones exentas de contribución sobre ingresos.⁷

También se diagnosticará si las organizaciones sin fines de lucro cuentan con los requisitos mínimos de la organización de Fondos Unidos. De esta organización se desprende que toda institución sin fines de lucro que atienda necesidades de índole social

⁷ Según la Sección 1101 del Código de Rentas Internas de 1994 del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

o de salud en la comunidad puertorriqueña puede solicitar fondos. El proceso de evaluación de solicitudes de donativo es anual, y comienza con una convocatoria al programa regular de Fondos Unidos. Las instituciones que deseen ingresar al programa regular de Fondos Unidos deben cumplir con los siguientes requisitos⁸:

- Estar incorporada en el Departamento de Estado como una institución sin fines de lucro.
- Poseer la Certificación de Exención Contributiva del Departamento de Hacienda.
- Tener una Junta de Directores, con por lo menos nueve miembros, que se reúna mínimo cuatro veces al año.
- Llevar más de un año prestando servicio directo a la comunidad.
- Ofrecer servicios sociales o de salud a los residentes de Puerto Rico, sin distinción de raza, color, religión, herencia cultural, edad, sexo, impedimento físico o mental, afiliación política, orientación sexual u otras consideraciones de índole socio-económicas.
- No puede estar organizada con propósitos políticos, de recaudación de fondos, religiosos, culturales o ambientales.
- Sus programas y servicios deben cumplir y ser consistentes con la misión y propósito de la agencia.
- Tener un director ejecutivo o administrador a tiempo completo.
- Utilizar un sistema de contabilidad completo bajo el método de acumulación (accrual basis).

⁸ Según la página de Internet de Fondos Unidos:
http://www.fondosunidos.com/sp/impacto/pros_distfond.htm

- Poseer las licencias de operación requeridas por ley, emitidas por las autoridades pertinentes, según el servicio que ofrece la agencia.
- Cumplir con las normas de personal requeridas por el Departamento del Trabajo.
- Tener estados financieros auditados del último año fiscal.

En este estudio se evalúa el aspecto fiscal con el fin de diagnosticar si las organizaciones sin fines de lucro cuentan con las disposiciones fiscales, organizacionales, y legales para obtener y manejar fondos públicos o privados para el beneficio de la población de deambulantes o personas sin hogar en el área de la municipalidad de San Juan. Por último, la inclusión de estos tres aspectos tiene el propósito de entrelazar uno con el otro, ya que lo legal, lo organizacional, y lo fiscal se entremezclan a nuestro entender como una sola pieza: la organización que le sirve a los/as deambulantes o personas sin hogar.

B. Justificación y Relevancia

Durante las últimas décadas en Puerto Rico, el Estado Benefactor ha sido el principal actor en resolver todo problema que se presente en nuestra sociedad. Ello se realiza de forma muy paternal donde se provee un servicio directo que muchas veces nosotros/as los/as ciudadanos/as entendemos que no nos satisface de una manera u otra. Según Ernesto A. Insuani (1991), el Estado Benefactor consiste en un conjunto de instituciones públicas supuestamente destinadas a elevar la calidad de vida de la fuerza de trabajo o de la población en su conjunto y a reducir las diferencias sociales ocasionadas

por el funcionamiento del mercado. Este mismo autor señala que la lógica de desarrollo del Estado Benefactor obedeció fundamentalmente a dos determinantes: la primera, el mantenimiento del orden social, y la segunda, las necesidades de legitimación y apoyo político introducidos desde el siglo XIX en virtud de la extensión del sufragio y de la competencia política (Insuani, 1991). Este concepto de Estado Benefactor va acompañado con una serie de políticas sociales, que como nos señala Emilio Tenti Fanfani (1991), éstas son tradicionalmente llamadas asistenciales por ser definidas por la población a la que van dirigidas más que por la necesidad que tienden a satisfacer y que las mismas son particularmente resistentes al cambio.

Fanfani (1991), nos señala que la incapacidad para beneficiar efectivamente a quienes más padecen las necesidades, la asignación desigual de los recursos, la burocratización, la instrumentalización política, la inadecuación entre la calidad de la oferta (de bienes y servicios) y las demandas de la población, son características crónicas del Estado Benefactor. Lo cual ha llevado en la actualidad el surgimiento de una transformación de la visión de un estado benefactor a la de un estado facilitador a través de privatizaciones de servicios o del pacto social. Saúl J. Pratts (1994), señala que en su comienzo estas privatizaciones eran de manera exclusiva a un sector corporativo con fines de lucro, mientras que hoy día dicha privatización se ha expandido o se ha redirigido a privatizar servicios a través de organizaciones comunitarias o sin fines de lucro. Dando esto paso a los servicios que provee un sector de la sociedad que hoy día se conoce como el Tercer Sector. Este sector esta compuesto por Organizaciones No Gubernamentales en su mayoría Sin Fines de Lucro.

José Rodelgo Bueno (2004), nos instruye que es la sociedad la que debe asumir su responsabilidad, para que los seres humanos, con su libertad e iniciativa, construyan su futuro. Por tanto, no es el Estado quien debe delimitar el espacio en el que pueda moverse la sociedad, sino la sociedad quien debe delimitar las funciones que debe tener el Estado (Rodelgo, 2004). Rodelgo (2004), nos advierte que es responsabilidad de la sociedad que el Estado se haya vuelto el gran engranaje que cuida de todos/as, el absoluto protector que resuelve los problemas y que por esto es que se da por descontado que debe ser el productor de los bienes y servicios públicos, como entre otros: la educación, la salud o los servicios sociales. En Puerto Rico podemos observar que en algunas instancias el Estado ha delegado funciones al Tercer Sector, como por ejemplo: a la Sociedad de Educación y Rehabilitación de Puerto Rico se le delegó el administrar una parte referente al Programa de Educación Especial del Departamento de Educación. De igual modo, a la organización ASPIRA, Inc. se le delegó la implementación del Programa Lee y Sueña del Departamento de la Familia.

Debido a esta integración del Tercer Sector en los asuntos públicos es importante para la administración pública, en el campo profesional, el evaluar si el mismo cuenta con las condiciones de asumir la responsabilidad de atender directamente la situación de los/as deambulantes o personas sin hogar. Sobre la importancia de este estudio para la administración pública en el campo académico, debe entenderse que éste será un nuevo aporte en el diagnóstico evaluativo realizado al sector en cuestión. De igual modo, se espera que contribuya a comprender el funcionamiento de las organizaciones no

gubernamentales o sin fines de lucro. También, se espera que beneficie al Tercer Sector sirviendo como modelo para comprender las estructuras y aspectos operacionales básicos que se deben tener en consideración para el diseño de nuevas organizaciones o el desarrollo de las ya existentes. Además, se establecerán recomendaciones dirigidas a atender las debilidades de las organizaciones con la finalidad de que éstas se fortalezcan en su gesta al servicio de la población de deambulantes o personas sin hogar.

C. Objetivos de la Investigación

Este estudio persigue los siguientes objetivos:

- Identificar las organizaciones sin fines de lucro del Tercer Sector en el Municipio de San Juan que ofrecen sus servicios a la población de deambulantes o personas sin hogar.
- Determinar si las organizaciones sin fines de lucro que sirven a la población de deambulantes o personas sin hogar en el Municipio de San Juan tienen las condiciones de competencia legal, organizacional y fiscal para cumplir con sus obligaciones.
- Establecer un diagnóstico para evaluar si estas organizaciones se encuentran en condiciones de asumir la responsabilidad para atender la situación de los deambulantes.

- Elaborar propuestas para fortalecer el Tercer Sector y diseñar un instrumento para la evaluación sobre las condiciones de competencia de las organizaciones sin fines de lucro para proveer servicios públicos.

D. Preguntas de Investigación

Las preguntas de investigación que guían este estudio son:

1. ¿Cuáles son las organizaciones no gubernamentales dentro del Tercer Sector en el Municipio de San Juan que ofrecen sus servicios a la población de deambulantes o personas sin hogar?
2. ¿Cuál es la Misión de cada organización?
3. ¿Qué servicios ofrece cada organización?
4. ¿Cuál/es categorías o clasificaciones describe/n mejor los propósitos principales de las organizaciones?
5. ¿Cuál tipología se ajusta más a la naturaleza de las organizaciones?
6. ¿Mantienen las organizaciones algún tipo de relación, colaboración o alianza con otras organizaciones sin fines de lucro?, y, ¿En qué consiste dicha relación?
7. ¿Cumplen las organizaciones con la definición de Organización Sin Fines de Lucro del Informe Final ordenado por la Resolución del Senado 741 (2004)?
8. Sobre el Aspecto Legal, ¿las organizaciones conocen y cumplen con las leyes aplicables a estas organizaciones para los efectos de este estudio?
9. Sobre el Aspecto Organizacional, ¿cuánta diferenciación e integración existe en las organizaciones al aplicar el diagnóstico organizacional tomando como base las

definiciones de Wetzel & Buch (2000)?, además, ¿cómo esta compuesta la Junta de Directores?, y ¿cuántos directores y oficiales existen en todas las organizaciones?

10. Sobre el Aspecto Fiscal, ¿las organizaciones cuentan con un Plan de Rendimientos de Cuentas igual o parecido al propuesto por Osborne (1992)?, ¿las organizaciones cuentan con Rendimiento de Cuenta de las Personas como lo establece Osborne (1992)?, ¿poseen las organizaciones la exención contributiva: Estatal, Federal o Ambas?, ¿las organizaciones cuentan con los requisitos mínimos de la organización Fondos Unidos para la obtención de ayuda económica?, además, ¿cuentan las organizaciones con los números de identificación patronal básicos: Seguro Social Patronal, D&B D-U-N-S Number, y Cuenta Patronal en el Departamento del Trabajo?, ¿cuentan las organizaciones con un presupuesto?, ¿cuánto es el total monetario de las partidas de Ingresos y Gastos de las organizaciones?, ¿cómo se distribuye el capital de las organizaciones en cuanto al Capital Activo y el Capital Pasivo?, ¿cuáles son las fuentes de ingresos de las organizaciones y que por ciento representan en sus presupuestos?, por último, ¿cuáles son los gastos de las organizaciones y que por ciento representan en sus presupuestos?

E. Limitaciones

Algunas de las limitaciones de este estudio fueron:

1. La ausencia de un registro que identifique las organizaciones sin fines de lucro en Puerto Rico no permitió identificar un universo del cual se pudiese obtener una muestra representativa.
2. A pesar de que el Departamento de Estado cuenta con un registro electrónico el mismo no produce búsquedas especializadas que permitan identificar las organizaciones de acuerdo a sus propósitos y/o lugar de servicio. Además, la información no se encuentra actualizada.
3. Aunque se recopiló información y se construyó una lista de organizaciones, sucedió que en otros estudios se habían mezclado organizaciones del Municipio de San Juan, o la información contacto no estaba actualizada, así como el estatus de servicio de las organizaciones. Se encontraron organizaciones inoperantes o que se habían mudado del Municipio de San Juan.
4. Solo se tomo en consideración a las organizaciones registradas o que participaron en algún tipo de estudio, lo cual se reconoce que no se consideraron las iniciativas por parte de otras organizaciones, iglesias, o comunidad, que también brindan servicios a las personas sin hogar.
5. Hubo organizaciones que por una razón u otra decidieron no participar de la investigación y no hubo acceso a otras por no tenerse contacto con las mismas.
6. La información provista por los/as entrevistados/as no es exhaustiva debido a que esto/as no conocen a un cien por ciento (100%) los procesos administrativos de

sus respectivas organizaciones o no conocen el lenguaje administrativo. Además, el acceso a la información de documentos no se contemplo para realizar esta investigación debido al tiempo establecido para la misma y que solo se están analizando aspectos generales.

7. La información en el aspecto fiscal es estimada ya que las organizaciones fueron muy cuidadosas con su información presupuestaria, hubo organizaciones que no tenían un presupuesto formal, y en otras la persona entrevistada no conocía las partidas oficiales del presupuesto de la organización.
8. La carencia de investigaciones sobre la temática de las organizaciones sin fines de lucro en general, y sobre todo a organizaciones que atienden a las personas sin hogar, realizadas en Puerto Rico es una limitación al no existir un estudio comparable sobre el Tercer Sector ó sobre la situación de los deambulantes o personas sin hogar y las organizaciones que trabajan con esta población.

F. Metodología

1. Tipo de Investigación

El diseño de esta investigación es uno exploratorio-descriptivo. El mismo se utiliza para conocer, identificar, describir y explorar áreas que no han sido ampliamente estudiadas y en las cuales se interesa intensificar ciertos conocimientos. El propósito del diseño exploratorio es poder cernir un problema de investigación poco estudiado, o del cual solo existe poca información. De igual forma, este tipo de estudio exploratorio nos

sirve para obtener información más completa y establece la posibilidad de realizar una investigación más abarcadora. Por otra parte, el componente descriptivo tiene el propósito de describir situaciones. Con este tipo de diseño se puede identificar cómo son y cómo se manifiestan los eventos y hechos. El estudio descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de organizaciones, personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Este tipo de estudio pretende recoger o medir información de manera independiente o conjunta de las variables que se pretendan estudiar (Hernández Sampieri, 2003). Para Ander-Egg (1995), este consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciaciones.

En relación al estudio, el autor consideró que el diseño exploratorio-descriptivo es el más adecuado para realizar la investigación. Esto es debido a la limitación de estudios existentes sobre las organizaciones sin fines de lucro en evaluar si estas son capaces de asumir responsabilidades plenas de proveedores de servicios directos sin la intervención gubernamental. Además, el autor consideró el impacto social que estas organizaciones representarían de surgir un cambio de roles entre éstas y el Estado. Dicho cambio conlleva que el Estado delegue a las organizaciones la responsabilidad total de asuntos sociales que tradicionalmente controlaba y que éstas se vuelvan en los proveedores directos de los servicios, mientras que el Estado asume un rol de facilitador. Por esta razón, se consideró necesario explorar y describir los aspectos operacionales establecidos previamente sobre las organizaciones sin fines de lucro ubicadas en la municipalidad de San Juan.

2. Muestra o participantes de la investigación

Ander-Egg (1995), nos indica que resulta imposible encuestar a todos los individuos de un barrio o una ciudad, y más todavía cuando se trata de una región o un país. Por tal razón, la muestra debe ser representativa del total (conjunto o universo) que se desea estudiar (Ander-Egg, 1995). Según Burgos Ortiz (1993), el muestreo es el proceso de seleccionar un grupo de observaciones, entre muchas posibles observaciones, con el propósito de obtener conclusiones acerca de un grupo mayor de observaciones.

El universo, población o colectivo, constituye la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará una fracción (la muestra) que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción (Ander-Egg, 1995). La muestra es una parte supuestamente representativa del universo identificado. El grado de representatividad de la muestra se definirá en función del método de selección de los/as participantes, su tamaño y naturaleza (Sánchez Salgado, 1987). Para Ander-Egg (1995), la mayor o menor validez científica de este método depende de la representatividad que tenga la muestra.

El universo de nuestra investigación lo constituye las organizaciones sin fines de lucro ubicadas en la municipalidad de San Juan y cuyos propósitos son servir a las personas sin hogar. Actualmente no se cuenta con un listado preciso de estas organizaciones, ya que en la base de datos del Departamento de Estado es un poco

complicado buscar a las organizaciones de acuerdo a su propósito y localización. Esto se debe a la falta de actualizaciones en el sistema o que el propio mecanismo no permite realizar búsquedas precisas. Por esto, se utilizó diferentes fuentes para obtener una muestra del universo. Entre estas fuentes se encuentran, el propio Departamento de Estado, el Municipio de San Juan, e informes de organizaciones o instituciones donde presentan listados de las organizaciones que formaron parte de sus investigaciones. Una vez se recopilaron las mismas, se comenzó el proceso de depuración de éstas, construyendo una nueva lista y eliminando aquellas organizaciones que se repitieron o que para efectos de otro estudio hayan sido incluidas y para efectos del nuestro no necesariamente deben de estar consideradas.

Luego de terminada la nueva lista, se procedió con un muestreo estratificado. Según Ander-Egg (1995), en este tipo de muestreo se procede a agrupar (en estratos, categorías o clases) las unidades de muestreo homogéneas entre sí. Esto con el fin de mejorar la representatividad de la muestra, cuando se conocen ciertas características del conjunto o universo (Ander-Egg, 1995). Para nuestro estudio se utilizaron clasificaciones como: organizaciones que proveen servicios de salud (salud en general, salud mental y contra la adicción); organizaciones que proveen servicios de comida; organizaciones que proveen servicios de albergue; organizaciones que proveen servicios de conserjería; y, organizaciones que proveen otros tipos de servicio. De igual modo se clasificaron si son de base religiosa o no. Una vez determinado cada uno de los estratos se procedió con una selección al azar o muestreo aleatorio simple dentro de cada uno de éstos. El plan de subdivisión del conjunto, llamado “plan de representación”, se efectúa conforme al

objetivo de la investigación y sobre la base del conocimiento estadístico del universo (Ander-Egg, 1995). Según Ander-Egg (1995), el reparto de la muestra en cada estrato, que se denomina afijación, puede realizarse de tres maneras:

- que cada estrato tenga una muestra de igual tamaño (afijación uniforme);
- que la muestra sea proporcional al número de elementos de cada estrato (afijación proporcional);
- que la muestra de cada estrato sea proporcional al número de elementos y a la desviación estándar; en este caso hay que determinar el tamaño óptimo de la muestra para cada estrato.

Ahora bien, como indica Ander-Egg (1995), cualquiera que fuese la afijación, se procederá mediante selección al azar o muestreo aleatorio simple. Este muestreo aleatorio simple constituye la base de todo muestreo probabilístico, y el mismo consiste en que todos los elementos tienen la probabilidad de ser escogidos directamente como parte de la muestra (Ander-Egg, 1995). Por último, por tratarse de un universo finito, el muestreo se dio con reemplazamiento, en el cual cada elemento seleccionado retorna al conjunto o universo.

3. Técnicas y métodos de acopio de información

La técnica utilizada en nuestra investigación lo fue la entrevista. Esta técnica puede cumplir con las funciones de:

- obtener información de las organizaciones; y,
- facilitar la información de acuerdo a nuestras necesidades investigativas.

Esta presupone la existencia de personas y la posibilidad de interacción verbal dentro de un proceso de acción recíproca. Como técnica de recopilación va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una “guía” o “pauta” que puede ser un formulario o un esquema de cuestiones que han de orientar la conversación (Ander-Egg, 1995).

Por tratarse este estudio sobre las organizaciones sin fines de lucro, y no de sujetos humanos, el autor entendió que el mejor método a ser utilizado es la entrevista estructurada al líder o persona relevante dentro de cada una de las organizaciones. Esta forma de entrevista se realizará basándose en un formulario previamente preparado y estrictamente normalizado, a través de una lista de preguntas establecidas con anterioridad (Ander-Egg, 1995). En el cuestionario se anotaron las respuestas, en algunos casos de manera textual y en otros de manera codificada. Según Ander-Egg (1995), este método toma la forma de un interrogatorio en el cual las preguntas, establecidas con anterioridad, se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos. Este tipo de entrevista presupone el conocimiento previo del nivel de información de los encuestados y que el lenguaje del cuestionario es comprensible para ellos de una manera unívoca (Ander-Egg, 1995). Dado este hecho, el proceso para constatar la validez y confiabilidad lo fue el entrevistar dentro de cada organización según su disponibilidad, pero en el siguiente orden de prioridad: al Director Ejecutivo o,

algún miembro de la Junta de Directores o, algún personal con inherencia directa en los procesos administrativos de la misma.

Se reconoce con respecto a la técnica del cuestionario, que es otra modalidad de la encuesta, que la entrevista presenta una serie de ventajas⁹:

- posibilidad de obtener mayor porcentaje de respuestas, ya que es más fácil no responder a una carta que rechazar a un encuestador;
- posibilidad de obtener una información más precisa, puesto que en ciertas circunstancias el encuestador puede comprobar de inmediato “discordancias” en la información suministrada o bien controlar la validez de las respuestas;
- cuando el encuestado tiene dificultades, el entrevistador puede ayudar a expresar adecuadamente su pensamiento;
- posibilidad de captar el “sabor” de las respuestas: reacciones, ademanes, gestos, movimientos, tonos de voz, énfasis, etc.;
- no se requiere que la persona entrevistada sepa leer o escribir; y,
- ofrece mayor flexibilidad, puesto que el encuestador puede aclarar y repetir las preguntas y adaptarse más fácilmente a las personas y circunstancias concretas.

Por otro lado, también se reconocen las limitaciones inherentes a la técnica de la entrevista en sí misma, sobre las cuales se procederá con cautela. Sobre este particular

⁹ Ander-Egg, Ezequiel, Técnicas de Investigación Social 24.^a edición, Editorial LUMEN, Buenos Aires, Argentina, 1995. Pág. 237.

Ander-Egg (1995), nos señala cinco dificultades principales en relación a este aspecto, estas son¹⁰:

- limitaciones de la expresión verbal;
- otorgar igual validez a todas las respuestas con prescindencia de quien responde;
- posibilidad de divorcio entre lo que se dice y se hace;
- carácter estático de la realidad que capta la entrevista; y,
- la falta de secreto en las respuestas.

De igual modo Ander-Egg (1995), nos advierte de las limitaciones de la persona encuestada, por esto las resume de la siguiente manera¹¹:

- ¿El sujeto entrevistado está dispuesto a proporcionar la información solicitada?;
- Estando dispuesto, ¿no se encuentra bloqueado frente al encuestador?;
- Deseando y pudiendo responder, ¿ha comprendido bien todas las preguntas?;
- Habiendo comprendido, ¿responde con sinceridad?; y,
- Respondiendo con sinceridad, ¿es capaz de expresarlo adecuadamente?

Sobre estas limitaciones, el autor de esta investigación entiende que el conocimiento de las mismas, la identificación, y aplicación de estas a manera de preguntas internas del encuestador al momento de proceder con la entrevista, protegen la validez y confiabilidad que deberá prevalecer en el estudio. Por último, Ander-Egg (1995), indica que además de estas limitaciones se debe tener en cuenta que la experiencia ha demostrado suficientemente que la validez de las respuestas del

¹⁰ Op. Cit., Pág. 238.

¹¹ Op. Cit., Pág. 240.

encuestado dependen del interés o motivación para responder y del “efecto” que le produce el encuestador, o sea, de su reacción frente al que hace la entrevista o al tema de la entrevista.

4. Cláusula de Protección de los Derechos Humanos de los Participantes en la Investigación

Aunque nos sostenemos en que la información que se obtuvo solo es acerca de las organizaciones sin fines de lucro, los principios éticos en la investigación social exigen la protección de los derechos humanos de los/as participantes de la misma. El resguardo a los sujetos bajo estudio radica en la protección de éstos ante daños o incomodidades físicas y emocionales (Ruiz, 1993). Por lo tanto, el autor suministró a los/as participantes una hoja de consentimiento informando que fue explicada y discutida con éstos/as. Los/as participantes del estudio también fueron informados/as sobre la confidencialidad, en particular que no se divulgará bajo ninguna circunstancia el nombre, dirección u otros aspectos que identificasen al participante bajo estudio (entiéndase solamente al entrevistado y no a la organización). La participación fue voluntaria y se le indicó a los/as participantes que podrían abandonar la investigación en cualquier momento de entender que afectaría su bienestar personal. De igual manera tuvieron total y entera libertad de no contestar cualquiera de las preguntas del cuestionario que le resultase incómoda. La información provista se mantendrá bajo estricta confidencialidad y anonimato y será utilizada solo para fines didácticos.

5. Procedimientos

Toda vez se cumplió con la cláusula antes estipulada, el procedimiento a seguir para desarrollar la investigación fue:

- identificar las organizaciones sin fines de lucros cuyo propósito sean servir a las personas sin hogar y que las mismas se encuentren ubicadas en la municipalidad de San Juan;
- clasificar o estratificar las organizaciones de acuerdo al servicio que estas provean o de acuerdo a si son de base religiosa o no;
- obtener la muestra al azar o aleatoria simple de acuerdo a la afijación más adecuada en cada clasificación o estrata que proteja la validez y confiabilidad de la investigación;
- establecer contacto con las organizaciones escogidas al azar para conocer su disponibilidad a entrevistarse o participar del estudio (de existir organizaciones que no deseen participar en la investigación se procederá a reemplazarlas, donde se escogerá de manera al azar otra organización dentro de su clasificación o estrata);
- se procedió con las entrevistas en cada una de las organizaciones (se entrevistó solo a una persona por organización y ésta fue según su disponibilidad, pero en el siguiente orden de prioridad: el o la Director/a Ejecutivo/a o, algún miembro de la Junta de Directores o, algún personal con inherencia directa en los procesos administrativos de la misma);

- una vez recopiladas las entrevistas se utilizó para el procesamiento y análisis de los datos un programa de estadísticas; como por ejemplo: el Programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) y los procedimientos estadísticos del mismo;
- Se redactó el capítulo de los hallazgos y se procedió a presentarle los mismos a las organizaciones sin fines lucro participantes, por último se redactó el capítulo de conclusiones y recomendaciones.

G. Descripción de Capítulos

Este estudio consiste de un capítulo de introducción y de cuatro capítulos sustantivos. Durante el Capítulo II se revisa y analiza la literatura pertinente para esta investigación. Se resalta en este capítulo: la situación de los deambulantes o personas sin hogar en Puerto Rico; la situación de los deambulantes en San Juan; y, el Tercer Sector y las Organizaciones Sin Fines de Lucro. Se presentan estadísticas de informes realizados por la Comisión para la Implantación de Política Pública sobre las Personas Sin Hogar en los años 2003 y 2005. De igual modo, se presentan estadísticas y hallazgos del Informe sobre las Características Socio-Demográficas de las Personas Sin Hogar en el Municipio de San Juan (2004), realizado por el Instituto de Investigación Científica de la Universidad Carlos Albizu. También se resaltan informes especializados en el Tercer Sector y las Organizaciones Sin Fines de Lucro, como el Estudio de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico (2002), realizado por Estudios Técnicos, Inc. y la propuesta de la Red de Apoyo a Grupos Comunitarios en Desarrollo Socio-Económico

(2001). Por último, se presentan las clasificaciones y tipologías definidas para las Organizaciones Sin Fines de Lucro mediante la Ley Número 452 del 23 de septiembre de 2004 del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

El Capítulo III presenta un perfil de las organizaciones participantes donde los datos nos llevan a determinar que la mayoría de las organizaciones tienen entre 0 a 30 años de experiencia, impactan a una población de personas sin hogar o deambulantes de aproximadamente 14,971 personas aunque no todas las organizaciones trabajan unidas entre sí. Además, de que resulta algo difícil definir en una categoría o clasificación específica a las organizaciones debido a la diversidad de propósitos de las mismas. Por otro lado, cabe señalar que algunas de las organizaciones demostraron no conocer su naturaleza para definir su tipología. Mientras que todas las organizaciones se lograron definir como Organización Sin Fines de Lucro de acuerdo al Informe Final ordenado por la Resolución del Senado 741 (2004).

Por otra parte, el Capítulo IV presenta la discusión de los hallazgos encontrados durante la investigación sobre cada uno de los aspectos de competencia (legal, organizacional y fiscal) estudiados. Resaltan en este capítulo los siguientes hallazgos:

Sobre el aspecto legal, se encontró que todas las organizaciones participantes están debidamente incorporadas en el Departamento de Estado. Sin embargo, al evaluar específicamente si las organizaciones conocen las leyes básicas consideradas en este estudio, y si en efecto cumplen con sus disposiciones o requisitos, se encontró que doce

(12) de las diecisiete (17) organizaciones indicaron conocer las mismas, mientras que solo ocho (8) organizaciones indicaron cumplir con éstas. Además, se identificó que existe una debilidad por parte de las organizaciones en no conocer y/o cumplir con todas las leyes básicas consideradas en el estudio.

En cuanto al aspecto organizacional, se presentan datos que sustentan que el diseño de las organizaciones, en su mayoría, es uno eficiente que integra todos los componentes organizacionales aunque también esta presente, en menor grado, la diferenciación que puede impedir que se logren los objetivos y/o metas de estas. Además, se presentan datos sobre la cantidad de miembros en las Juntas de Directores donde en la mayoría de las organizaciones es una muy alta por lo cual éstas deberían acoger un número menor de miembros que facilite la eficiencia y eficacia que debe prevalecer en las organizaciones.

Sobre el aspecto fiscal, se presentan datos sobre el plan de rendimiento de cuentas basado en un plan construido con el formato de cuatro R's (Razones, Resolver, Recursos y Resultados) de Richard Osborne (1992). Se resalta, que once (11) organizaciones demostraron tener un plan de rendimiento de cuentas informal, mientras que en otras tres (3) organizaciones no se contó con ninguna de las partes del formato de las cuatro R's. Solo otras tres (3) organizaciones demostraron que su plan de rendimiento de cuentas es uno sólido y confiable.

Además, el investigador incluyó un análisis general al presupuesto de las organizaciones como parte del aspecto fiscal incluyendo: las partidas de ingresos y gastos, la distribución del capital en Activos y Pasivos, las fuentes principales de ingresos y los principales gastos. Por último, el Capítulo V presenta las conclusiones y recomendaciones que surgen de este estudio.

CAPÍTULO II: REVISIÓN Y ANÁLISIS DE LA LITERATURA

Situación de los/as deambulantes o personas sin hogar en Puerto Rico.

Aunque este estudio está relacionado con la población de deambulantes o personas sin hogar, el mismo no persigue entrar en la complejidad que presupone dicha población. Este estudio, como se ha mencionado anteriormente, se basa en las organizaciones no lucrativas que atienden a este sector poblacional. El autor entiende que aunque no se entre en profundidad a aspectos de los sujetos humanos, si se pretende que el lector aprecie el número poblacional que representan los/as deambulantes o personas sin hogar en nuestra Isla. Para esto se ha utilizado el Informe Ejecutivo de la Comisión para la Implantación de la Política Pública para las Personas Sin Hogar realizado en el año 2003, como otras fuentes de información primaria y secundaria.

Según el informe realizado en el 2003 por el Departamento de la Familia, la Comisión para la Implantación de la Política Pública para las Personas Sin Hogar, la Policía de Puerto Rico, y otros voluntarios el total de personas sin hogar era de 7,071. El total de personas sin hogar refleja a la población de cada municipio de la Isla, los residentes en albergues recibiendo servicios en centros de distribución de comida y las personas que se encuentran bajo la custodia del sistema penal. Una de las debilidades de este informe es que el mismo fue realizado en un solo día, (el 28 de mayo de 2003). Esto es una debilidad, ya que se debe considerar el tamaño poblacional de nuestra Isla. Otra debilidad del informe es que hay datos que provienen de otras fuentes que no incluyeron

datos socio-demográficos o faltaba información, como el género y la edad, entre otros, en las planillas de entrevista.

El total de 7,071 deambulantes se desglosa de la siguiente manera:

Tabla 1. Distribución por Género de Población Deambulante en Puerto Rico; Año 2003.

Género	Frecuencia	Por ciento
Masculino	5,188	73.37%
Femenino	1,335	18.88%
No contestó	548	7.75%
Total	7,071	100.0%

Tabla 2. Distribución por Edad de Población Deambulante en Puerto Rico; Año 2003.

Edad	Frecuencia	Por ciento
Menos de 18 años	152	2.15%
19 a 25 años	881	12.46%
26 a 32 años	1,248	17.65%
33 a 39 años	1,325	18.74%
40 a 46 años	1,036	14.65%
47 a 52 años	704	9.96%
43 a 58 años	496	7.01%
59 a 65 años	398	5.63%
66 años o más	263	3.72%
Individuos sin identificar la edad	19	0.27%
Individuos no incluidos en la grafica del Informe 2003	549	7.76%
Total	7,071	100.0%

Tabla 3. Distribución por Uso de Sustancias de Población Deambulante en Puerto Rico; Año 2003.

Uso de Sustancias	Frecuencia	Por ciento
Aparentaban estar bajos los efectos del alcohol	1,224	17.31%
Aparentaban estar bajos los efectos de algún tipo de drogas	2,927	41.39%
Otros indicados en el Informe 2003	2,920	41.30%
Total	7,071	100.0%

Resumen del número de personas sin hogar en cada área policíaca¹² y la población correccional.

Tabla 4. Distribución por Área Policiaca de Población Deambulante en Puerto Rico; Año 2003.

Lugar	Frecuencia	Por ciento
Aguadilla	527	7.45%
Arecibo	602	8.51%
Bayamón	779	11.02%
Caguas	609	8.61%
Carolina	572	8.09%
Fajardo	291	4.11%
Guayama	364	5.15%
Humacao	402	5.69%
Mayagüez	252	3.56%
Ponce	501	7.09%
San Juan	1,797	25.41%
Utado	103	1.46%
Población Correccional	272	3.85%
Total	7,071	100.0%

¹² La distribución de las áreas policíacas son distintas a otras distribuciones de áreas utilizadas para demostrar estadísticas como ésta.

El número de personas en Albergues y Centros de Distribución de Comidas asciende a 1,655 deambulantes, esto solo refleja a los que residen en albergues y reciben servicios en centros de distribución de comidas. Esta cantidad de deambulantes representa un 23% de la población censada.

La distribución por área policíaca es la siguiente¹³:

Tabla 5. Distribución por Albergues y Centros de Comidas por Área Policiaca de Población Deambulante en Puerto Rico; Año 2003.

Lugar	Frecuencia	Por ciento
Aguadilla	172	10.39%
Arecibo	98	5.92%
Bayamón	36	2.17%
Carolina	17	1.03%
Guayama	138	8.34%
Humacao	109	6.59%
Mayagüez	86	5.20%
Ponce	130	7.85%
Utuaado	26	1.57%
San Juan	843	50.94%
Total	1,655	100.0%

¹³ La distribución de las áreas policíacas son distintas a otras distribuciones de áreas utilizadas para demostrar estadísticas como ésta.

Por otra parte, en Mayo de 2005 se realizó un nuevo Informe de Personas Sin Hogar por parte de la Comisión para la Implantación de Política Pública para las Personas Sin Hogar. Se estima que la cantidad de deambulantes actualmente es de 8,419, alrededor de 1,348 deambulantes más que en el informe de 2003 (Endi.com, 2005; The Associated Press, 2005).

El nuevo conteo se desglosa de la siguiente manera:

Tabla 6. Distribución Lugar de Residencia de Población Deambulante en Puerto Rico; Año 2005.

Lugar donde Residen	Frecuencia	Por ciento
Están en las calles	5,055	60%
Residen en albergues	3,364	40%
Total	8,419	100%

Tabla 7. Distribución por Usos de Sustancias y Enfermedad Mental de Población Deambulante en Puerto Rico; Año 2005.

Uso de Sustancias y Enfermedad Mental	Frecuencia	Por ciento
Son usuarios a drogas	3,070	50.80%
Son enfermos mentales	1,420	23.50%

Tabla 8. Distribución por Condición Familiar de Población Deambulante en Puerto Rico, Año 2005.

Condición Familiar	Frecuencia	Por ciento
Son individuos que viven solos/as	5,291	87.50%
Son individuos que estaban en familias deambulantes y de esta cifra 581 (9.6 %) son menores de 18 años	755	12.50%

Al comparar los informes de los años 2003 y 2005, se puede observar un aumento en el número de deambulantes. Además de una disminución de 89 deambulantes de los que están en las calles sin techo, se aprecia un aumento dramático de 1,709 deambulantes que utilizan los servicios de albergues y sobretodo el aumento más alarmante de 429 deambulantes menores de 18 años de edad. Es importante resaltar el hecho de que estas estadísticas demuestran un aumento en el intento de trabajar la situación de los/as deambulantes a través de los albergues, de iniciativas gubernamentales y de organizaciones no-gubernamentales.

Situación de los/as deambulantes o personas sin hogar en San Juan.

El Informe sobre las Características Socio-Demográficas de las Personas Sin Hogar en el Municipio de San Juan, (publicado el 2 de agosto de 2004), fue sometido al Proyecto Enlace de la Fundación Chana Goldstein y Samuel Levis, Inc. por el Instituto de Investigación Científica de la Universidad Carlos Albizu, Recinto de San Juan. El mismo fue preparado por: Aída L. García, Ph.D., Joanny Mercado, M.S., José R. Rodríguez, M.D., Ph.D., bajo la coordinación del Sr. Gabriel Santiago.

Para dicho informe, la Universidad Carlos Albizu en colaboración con la Fundación Chana Goldstein y Samuel Levis, Inc. y el Proyecto Enlace, desarrolló un perfil de las personas sin hogar en el Municipio de San Juan de acuerdo con información provista por este proyecto. En el mismo se utilizó información recopilada por veinticuatro (24) organizaciones sin fines de lucro, que brindan servicios a personas sin hogar en el Municipio de San Juan, y que las mismas han establecido un acuerdo de colaboración con el Proyecto Enlace.

Estos encontraron que un total de 1,494 personas sin hogar, consintieron a colaborar con el Proyecto Enlace y las organizaciones sin fines de lucro para el manejo de información y la coordinación de los servicios a través de la base de datos del proyecto. La información suministrada para el informe por dichas organizaciones fue desde septiembre de 2003 hasta junio de 2004. En el mismo utilizaron treinta y cuatro (34) variables para el desarrollo del perfil de las personas sin hogar del área de San Juan. También utilizaron categorías para las medidas expuestas por éstos, dentro de las cuales se encuentran las siguientes: datos socio-demográficos, incapacidades, tipo de plan médico y salud física, salud mental, historial adictivo, tratamientos recibidos, lugar donde reside al momento de ser entrevistado, razones para deambular, historial de empleo y destrezas ocupacionales, fuente de ingresos y ayudas sociales que recibe, historial de problemas legales y problemas psicosociales.

Sobre este informe surgen los siguientes desgloses relevantes al género y edad de la población de deambulantes en el Municipio de San Juan. Esta cantidad es estimada debido a la cantidad de voluntarios que permitieron ser entrevistados¹⁴:

Tabla 9. Distribución por Género de Población Deambulante en San Juan, Puerto Rico; Año 2004.

Género	Frecuencia	Por ciento del total de los participantes
Masculino	1,115	74.64%
Femenino	362	24.23%
Transgénero	5	0.33%
Total informado	1,482	99.20%
Total no informado	12	0.80%
Total de los participantes	1,494	100.0%

Tabla 10. Distribución por Rango de Edad de Población Deambulante en San Juan, Puerto Rico; Año 2004.

Rango de Edad	Frecuencia	Por ciento del total de los participantes
17 años o menos	5	0.36%
18 – 30 años	297	21.07%
31 – 50 años	747	52.98%
51 – 61 años	154	10.92%
Mayor de 62 años	39	2.76%
Total informado	1,242	88.09%
Total no informado	168	11.91%
Total de los participantes	1,410	100.0%

¹⁴ Datos obtenidos del Informe sobre las Características Socio-Demográficas de las Personas Sin Hogar en el Municipio de San Juan publicado el 2 de agosto de 2004.

Este informe es uno muy abarcador y muy útil para las organizaciones sin fines de lucro que son objetos de nuestra investigación en particular. Cabe señalar que el número de deambulantes o personas sin hogar contemplados en el mismo se aproxima al número de deambulantes o personas sin hogar identificados en la iniciativa del año 2003, por la Comisión para la Implantación de Política Pública para las Personas Sin Hogar. Además, los hallazgos del informe sugieren la necesidad de desarrollar programas de intervención sensitivos para la población de personas sin hogar. Es necesario reiterar que se está interviniendo con una población de alto riesgo de padecer de condiciones físicas y mentales. Los investigadores de este informe recomiendan, continuar estudiando las características socio-demográficas de las personas sin hogar para proceder a implantar programas sensitivos y efectivos para dicha población.

Por otro lado, cabe destacar que en dicho informe se utiliza la definición de deambulantes o persona deambulante de acuerdo a la Ley 250 del 18 de agosto de 1998. Esta Ley, tiene como propósito crear la Comisión para la Implantación de la Política Pública Relativa a las Personas Deambulantes, y en la misma se utiliza una definición basada en la Ley Pública 100-77, 101 Stat. 482. Stewart B. McKinney Homeless Assistance Act. Dicha Ley en su Artículo 2 define los términos “*Deambulantes*” y “*Persona Deambulante*” como un individuo¹⁵:

- (1) que carece de una residencia fija, regular o adecuada, o;
- (2) cuya residencia sea:

¹⁵ Según, Ley 250 del 18 de Agosto de 1998, según enmendada, conocida como Ley para crear la Comisión para la Implantación de Política Pública Relativa a las Personas Deambulantes.

- a. un albergue supervisado pública o privadamente, diseñado para proveer residencia temporera, incluyendo aquellas instituciones dedicadas a proveer residencia transitoria para enfermos mentales;
- b. una institución que provea residencia temporera a aquellos individuos en proceso de ser institucionalizados o;
- c. un lugar público o privado que no esté diseñado u ordinariamente utilizado como dormitorio para seres humanos.

De igual manera se utiliza la definición establecida recientemente por el Departamento de la Vivienda de los Estados Unidos en una iniciativa para definir e identificar al deambulante crónico con el fin de erradicar la deambulancia crónica en los próximos 10 años (Federal Register, 14 de mayo de 2004). Por lo que según el Departamento de la Vivienda de los Estados Unidos, para ser un deambulante crónico se requieren dos elementos importantes: el tiempo y el número de episodios que lleve sin hogar o deambulando, y si tiene una condición limitante o incapacitante. El Departamento de la Vivienda de los Estados Unidos define en el Federal Register a un deambulante crónico como *“un individuo sin compañía con una condición incapacitante que ha permanecido sin hogar por un período continuo de un año o más, o que ha experimentado 4 períodos de deambulancia o más durante los últimos tres años”*.¹⁶

Los estudios mencionados previamente son investigaciones que surgieron de iniciativas tanto gubernamentales como de instituciones sin fines de lucro. Existe

¹⁶ Cita directa del Informe sobre las Características Socio-Demográficas de las Personas Sin Hogar en el Municipio de San Juan publicado el 2 de agosto de 2004.

limitación en cuanto a conocer con precisión la cantidad real de deambulantes en nuestra Isla. Aún así, para propósitos de esta investigación se utilizará el estimado sobre la cantidad de deambulantes o personas sin hogar en la municipalidad de San Juan. Número que se entiende tendrá relevancia al momento de determinar la capacidad de impacto a la población de deambulantes o personas sin hogar que pudiesen tener las organizaciones sin fines de lucro objetos de este estudio.

El Tercer Sector y las Organizaciones Sin Fines de Lucro.

El Tercer Sector es un “difuso sector de organizaciones cuya actividad se desarrolla entre la economía pública y la *economía* capitalista tradicional” (Barea, J. & Monzón, J.L., 1999). Según se desprende del Informe Final ordenado por la Resolución del Senado 741 (2004), Política pública y legislación para el Tercer Sector en Puerto Rico, esto implica el reconocimiento de que existen empresas y organizaciones que no pueden encuadrarse en esos dos grandes sectores [sector público y sector privado] en los que tradicionalmente se ha organizado la actividad económica, sino que operan en un estado o nivel intermedio y hasta cierto punto intermedio. Pues, este tercer sector pasa a ser un híbrido entre lo que es público y lo privado. Dentro de este sector existe una plurivalencia en términos del tipo y la naturaleza de las empresas y organizaciones que lo integran.

Al revisar la literatura se encuentran dos enfoques teóricos principales. El primer enfoque es el de “economía social”, de origen francés. Defourny (1993), señala que la

economía social se estructura en torno a tres grandes familias: las cooperativas, las mutualidades y las asociaciones. Se incluyen en este enfoque organizaciones de carácter empresarial y organizaciones sin fines de lucro que no constituyen entidades de mercado típicas dentro de la concepción tradicional del término. El Informe Final ordenado por la Resolución del Senado 741 (2004), señala que este enfoque de economía social se trata de entidades privadas caracterizadas por los siguientes rasgos:

1. la finalidad de servicios a sus socios o a la comunidad,
2. la autonomía de gestión,
3. los procesos de decisión democrática, y
4. la primacía de la persona y del trabajo sobre la capital en el reparto de las rentas.

Quedan fuera de este enfoque aquellas organizaciones que no cumplen con el tercer requisito, o sea, las que no tienen una estructura democrática, como lo son las fundaciones y las asociaciones de carácter religioso.

El segundo enfoque es el de las “organizaciones no lucrativas” o “*non profit*”, de raíz anglosajona. Este enfoque es el que se acoge para esta investigación, en el entran sólo las “organizaciones sin fines de lucro”, quedando excluidas aquellas entidades que distribuyen beneficios a sus socios bajo cualquier modalidad, entre ellas las cooperativas. Partiendo de este enfoque teórico, la estructura democrática no se considera un criterio aplicable, por lo cual, a diferencia del primer enfoque, las fundaciones y las asociaciones de carácter religioso sí están incluidas en el concepto de “organizaciones sin fines de

lucro”. El Informe Final ordenado por la Resolución del Senado 741 (2004), señala que para una entidad privada ser considerada “organización sin fines de lucro”, esta debe de cumplir con cinco requisitos, estos son, ser una organización:

1. formal, debidamente estructurada a partir de un estatuto legal específico;
2. privada, es decir, separada e independiente del sector público;
3. no lucrativa, cabe resaltar que no puede distribuir beneficios a las personas que controlen la entidad;
4. de auto gobierno, o sea, que no este sometida a otras entidades, ni públicas ni privadas; y
5. abierta a la participación voluntaria, es decir, al trabajo no remunerado y a las donaciones altruistas respecto al desarrollo de sus actividades.

Cabe señalar que el hilo conductor entre todas las organizaciones sin fines de lucro desde la perspectiva anglosajona, es el hecho de ser “organizaciones privadas promovidas desde el tejido social, que desarrollan actividades económicas de servicio a sus socios o a la comunidad con criterios de gobierno y atribución de resultados no capitalistas” (Barea, J. & Monzón J. L., 1999).

Por otro lado, la Red de Apoyo a Grupos Comunitarios en Desarrollo Socio-Económico (2001), nos señala que el término “tercer sector” está siendo utilizado para nombrar a las iniciativas privadas de ciudadanos o grupos de ciudadanos con fines esencialmente sociales, a sea, que generan beneficios de índole social más allá del

beneficio monetario destinado a unos individuos. Además, nos indican que dentro del universo de estas iniciativas existe una gran variedad de organizaciones y grupos, entre ellos: asociaciones de residentes, escuelas, hospitales y centros de salud, organizaciones de servicio, iglesias y otros grupos religiosos, universidades, sindicatos, fundaciones, empresas propiedad de trabajadores, grupos comunitarios, alianzas y redes de organizaciones, asilos, asociaciones profesionales o de interés, etcétera. Por lo que, a diferencia del enfoque anglosajón, éstos nos señalan que el tercer sector puede incluir tanto organizaciones sin fines de lucro como con fines de lucro, con o sin personalidad jurídica, que comparten unos fines sociales diversos basados en una ética particular.

La Red de Apoyo a Grupos Comunitarios en Desarrollo Socio-Económico (2001), utiliza el término “tercer sector” para incluir a las organizaciones sin fines de lucro y no gubernamentales, así iniciativas de autogestión económica comunitaria con o sin fines de lucro en Puerto Rico. Según, el estudio realizado por The Urban Institute (1998) y utilizado por la Red de Apoyo a Grupos Comunitarios en Desarrollo Socio-Económico (2001), el tercer sector puede dividirse en¹⁷:

1. organizaciones que existen principalmente para ayudar a sus miembros, como las asociaciones profesionales, de membresía, sindicatos, etcétera;
2. organizaciones religiosas, como las iglesias;
3. organizaciones que proveen donativos, como las fundaciones;

¹⁷ Red de Apoyo a Grupos Comunitarios en Desarrollo Socio-Económico, *Propuesta de política pública para el establecimiento de una infraestructura de apoyo al tercer sector en Puerto Rico*, Año 2001, p.30.

4. organizaciones que proveen servicios a la comunidad en general, no exclusivamente a sus miembros, que son conocidas en otros países como “organizaciones de servicios a terceros”.

La Red de Apoyo a Grupos Comunitarios en Desarrollo Socio-Económico (2001), considera parte del tercer sector toda aquella organización que provea servicios a las comunidades con más desventaja en nuestro país. Es importante resaltar la visión de futuro que éstos tienen para el Tercer Sector en Puerto Rico, la misma contempla que:

El tercer sector en Puerto Rico es uno de los principales gestores del desarrollo socio-económico del país, con una amplia participación de ciudadanos y comunidades de todos los sectores, altamente capacitados y productivos en las áreas de desarrollo social, desarrollo económico, salud, educación, vivienda, ambiente y seguridad. El tercer sector trabaja en estrecha colaboración con el gobierno, las universidades y la empresa privada en una estrategia integrada que facilita los servicios y garantiza el uso efectivo de recursos humanos y económicos. El tercer sector en Puerto Rico se rige por los valores de la Autogestión, la Solidaridad, la Equidad, la Justicia, el Trabajo Pleno y la Protección de nuestros recursos naturales en función del desarrollo integral y saludable de todos los ciudadanos, con especial atención a las comunidades marginadas.¹⁸

En el Estudio de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico (2002), Estudios Técnicos, Inc., utiliza una definición del tercer sector que parte de la definición del The Urban Institute y de la definición de Thomas Wolf (1999). Según The Urban Institute (1998), las Organizaciones Sin Fines de Lucro incluyen una gama amplia de entidades, tales como: organizaciones de bienestar social, clubes sociales y recreativos, fondos de pensiones de empleados, organizaciones religiosas, asociaciones empresariales y cooperativas de ahorro y crédito. Las mismas no operan para el beneficio financiero de accionistas individuales, sino que sirven al interés público.

¹⁸ Red de Apoyo a Grupos Comunitarios en Desarrollo Socio-Económico, *Propuesta de política pública para el establecimiento de una infraestructura de apoyo al tercer sector en Puerto Rico*, Año 2001, p.42.

The Urban Institute (1998), ha realizado una valiosa aportación al discutir y aclarar algunos de los mitos sobre el tercer sector.¹⁹ Según este instituto, hay dos mitos que predominan en el debate sobre las organizaciones sin fines de lucro. El primero tiene que ver con el grado en que estas entidades se concentran en la prestación de servicios de bienestar social. De acuerdo al The Urban Institute (1998), algunos norteamericanos tienen una visión estrecha de las organizaciones sin fines de lucro al verlas como proveedoras de servicios en vez de organizaciones comunitarias o grupos de acción social. Por otra parte, el segundo mito tiene que ver con la capacidad de las organizaciones sin fines de lucro para prestar servicios sin un apoyo gubernamental significativo. Según, The Urban Institute (1998), desde la década de los ochenta, las donaciones (*grants*) y contratos del gobierno proveen una proporción significativa de los ingresos de estas organizaciones, la cual ha ido en aumento. Por el contrario, los donativos (*contributions*) de las entidades filantrópicas, representan una pequeña parte y decreciente de los ingresos de estas organizaciones. Los siguientes puntos ofrecen de modo general un cuadro real del sector de las organizaciones sin fines de lucro, según utilizado el informe The Urban Institute (1998), por Estudios Técnicos, Inc. (2002):

- la inmensa mayoría de las organizaciones sin fines de lucro son entidades comunitarias pequeñas, de escasos recursos;
- los hospitales y las universidades son las organizaciones sin fines de lucro que recogen la mayor porción de recursos y empleados; y

¹⁹ Boris, Elizabeth T. en “Myths about the Non-profit Sector”, Charting Civil Society, The Urban Institute, No. 4, July 1998.

- menos de un 4% de las organizaciones sin fines de lucro (excluyendo las fundaciones) que someten informes al Servicio de Rentas Internas Federal tienen ingresos de \$10 millones o más; sin embargo, este 4% controla más del 75% de los activos de todas las organizaciones sin fines de lucro.

El aspecto que presenta The Urban Institute (1998), sobre la diversidad del tercer sector es muy importante. Esta característica ha llevado incluso a algunos observadores a cuestionar si en efecto existe tal cosa como un tercer sector de la economía, ya que lo único que parecen tener en común estas entidades es su condición de organización exenta de contribuciones y su prohibición legal de repartir ganancias (Estudios Técnicos, Inc. 2002). Según se desprende del informe de Estudios Técnicos, Inc. (2002), esta diversidad se puede dar en varios renglones:

1. la causa a la cual sirven (protección ambiental, avance de los derechos de un grupo minoritario, educación y prevención en la salud, y recreación de la juventud, entre otros);
2. si sus beneficiarios son un grupo selecto (miembros de una asociación) o el público en general o algún segmento de éste (niños, deambulantes, mujeres, y trabajadores desplazados, entre otros.); y
3. el bien o servicio que brindan (producciones artísticas, comida y albergue, profilácticos y jeringuillas, adiestramientos ocupacionales, y consejería espiritual, entre otras).

Si a esta diversidad le añadimos la existencia de un conjunto de organizaciones sin fines de lucro pequeñas y de composición informal, y la falta de información sobre las operaciones y finanzas de las organizaciones religiosas (por estar exentas de informar al Servicio de Rentas Internas Federal [e inclusive al Departamento de Estado del Estado Libre Asociado de Puerto Rico]), vemos que el cuadro real del tercer sector es uno limitado (Estudios Técnicos, Inc. 2002).

Por otra parte, Wolf (1999), utiliza una definición de lo que son las organizaciones sin fines de lucro, que se ciñe a un criterio más legalista y formal. Según, Wolf (1999), una organización sin fines de lucro es cualquier entidad no-gubernamental, legalmente constituida e incorporada bajo las leyes de algún estado, como una corporación sin fines de lucro o caritativa, que ha sido establecida para un propósito público y que está exenta de contribuciones de acuerdo al Servicio de Rentas Internas Federal. La misma debe tener específicamente las siguientes características (Estudios Técnicos, Inc. 2002):

- tener una misión de servicio público;
- estar organizada como una corporación sin fines de lucro o caritativa;
- tener una estructura de gobierno que prohíbe el interés individual y la ganancia financiera privada;
- estar exenta de pagar contribuciones federales²⁰; y

²⁰ Wolf, Thomas en *Managing A Nonprofit Organization in Twenty-First Century*, Fireside, New York, 1999, pp. 20-21.

- poseer un estatus legal especial que estipule que los donativos recibidos sean deducibles de las planillas de contribuciones de los donantes.

Cabe resaltar, respecto al criterio de: estar exenta de pagar contribuciones federales, mencionado anteriormente, que las organizaciones sin fines de lucro no necesariamente son exentas por naturaleza, sino que depende del sometimiento al proceso del Servicio de Rentas Internas Federal, así como con el proceso para la exención contributiva concedida por el Departamento de Hacienda del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Sin embargo, la definición de lo que es una organización sin fines de lucro se hace más específica aún con la exclusión de tres tipos de organizaciones (Estudios Técnicos, Inc., 2002):

- entidades que han sido establecidas con el fin de hacer ganancias, pero que no han podido hacerlas;
- organizaciones que son administradas informalmente por un conjunto de personas, quienes no tienen un estatus corporativo especial otorgado por las autoridades federales o estatales, a pesar de que se han constituido para servir algún fin público; y
- organizaciones que son reconocidas como entidades sin fines de lucro por el Servicio de Rentas Internas Federal, pero no tienen un fin público (asociaciones profesionales, uniones obreras, clubes sociales y fraternidades).

En Puerto Rico, el único estudio de mayor relevancia realizado sobre las organizaciones sin fines de lucro, es precisamente el de Estudios Técnicos, Inc. (2002), discutido anteriormente. El mismo se realizó, en carácter general, sobre lo que es el tercer sector y las organizaciones sin fines de lucro en nuestro país, a diferencia de esta investigación realizada solo sobre las organizaciones que atienden a una población en específico. Reconociendo la importancia del mismo, sobre el tema de esta investigación, a continuación se mencionan los hallazgos más sobresalientes de Estudios Técnicos, Inc. (2002):

- El sector de las organizaciones sin fines de lucro contribuyó con \$2,156 millones al Producto Bruto en el año 2000. Este estimado es uno conservador que contabiliza sólo la nómina del sector y el trabajo voluntario. Esta cifra representa alrededor de un 5.2% del Producto Bruto. Si se añaden otros gastos, se calcula que el valor de los servicios en el sector alcanzó un 8.3% del Producto Bruto.
- Las organizaciones sin fines de lucro generaron entre 113,000 y 121,000 empleos directos, lo que representa más empleos que los generados por el turismo y la agricultura.
- Las organizaciones sin fines de lucro contaron con 178,727 voluntarios en el 2000. Si convertimos la labor de los voluntarios a empleos “Full-Time Equivalent”, éstos equivalen a 17,708 empleados a tiempo completo.
- Un estimado conservador del número de beneficiarios de las organizaciones sin fines de lucro es entre 500 mil a 600 mil personas.

- Las organizaciones sin fines de lucro prestan servicios en un sinnúmero de áreas. Sus ofrecimientos se concentran en las áreas de servicios sociales, servicios en educación y servicios de salud.
- El 60.5% de las organizaciones sin fines de lucro que participaron de la encuesta tuvieron un ingreso de \$350,000 o menos en el año 2000.
- Luego de realizar un inventario en el cual se utilizaron como base las listas de organizaciones sin fines de lucro del Departamento de Estado y del Departamento de Hacienda, entre otras, se identificaron 4,347 organizaciones sin fines de lucro que operan en Puerto Rico.
- Al analizar el costo evitado que representa contar con las organizaciones que componen el tercer sector, se hace evidente que de no existir las organizaciones sin fines de lucro o de éstas tener que reducir sus servicios, la responsabilidad del gobierno aumentaría significativamente, así como su carga fiscal.

Las organizaciones sin fines de lucro serán sometidas a múltiples clasificaciones y tipologías a base de los más diversos criterios, entre ellos: la fuente de financiación (rentas privadas, rentas públicas, o donaciones voluntarias); la forma organizativa (simple empresa, asociaciones, sociedad, fundación); y, sobre todo, la naturaleza de sus propósitos y objetivos. Para estos efectos se presentan para conocimiento del lector las clasificaciones elaboradas con el propósito de facilitar la dimensión internacional del estudio del sector no lucrativo de Salamon y Anheir (1993), donde se incluyen doce (12) grupos de actividad económica principal con un total de veinticuatro (24) subgrupos, a saber:

**Tabla 11. Clasificación de las Entidades No Lucrativas de Salamon y Anheir.
(Año 1993).**

GRUPO 1	CULTURA Y OCIO Cultura y artes. Ocio. Clubes de servicios.
GRUPO 2	EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN Educación primera y segunda. Educación superior. Otros tipos de educación. Investigación.
GRUPO 3	SALUD Hospitales y Rehabilitación. Guarderías. Intervenciones en salud mental. Otros servicios de salud.
GRUPO 4	SERVICIOS SOCIALES Servicios Sociales. Alta necesidad y refugiados. Apoyo y mantenimiento de rentas.
GRUPO 5	MEDIO AMBIENTE Medio Ambiente. Animales.
GRUPO 6	DESARROLLO DE VIVIENDA Desarrollo económico, social y comunitario. Vivienda. Empleo y formación.
GRUPO 7	SERVICIOS LEGALES, DEFENSA Y POLÍTICOS Entidades para la defensa civil. Servicios legales y jurídicos. Entidades políticas.
GRUPO 8	PROMOCIÓN DEL VOLUNTARIADO E INTERMEDIARIOS Intermediarios filantrópicos.
GRUPO 9	ACTIVIDADES INTERNACIONALES Actividades internacionales.
GRUPO 10	ACTIVIDADES RELIGIOSAS Asociaciones y congregaciones religiosas.
GRUPO 11	ASOCIACIONES PROFESIONALES, EMPRESARIALES Y SINDICATOS Asociaciones profesionales, empresariales y sindicatos.
GRUPO 12	NO CLASIFICADOS No clasificados.

Como se puede apreciar en las clasificaciones anteriores, las mismas dan una clara idea de la complejidad y amplitud de las organizaciones sin fines de lucro dentro del tercer sector. De igual modo podríamos concluir sobre la importancia que tienen las mismas para la sociedad, ya que la impactan de un modo y otro dentro de los grupos de actividad económica principal, antes mencionados. Se reconoce que no todos los grupos antes mencionados aplican a este estudio, pero se hace referencia a ellos para conocimiento del lector.

Por último, al revisar y analizar la Ley Núm. 452 de 23 de septiembre de 2004, podemos encontrar la definición que ésta provee para las organizaciones sin fines de lucro. El Artículo 19.02 - Corporación sin fines de lucro, definición; propósitos, lee como sigue:

(A) Una corporación sin fines de lucro es aquella que se ha organizado de conformidad con esta Ley, como corporación sin autoridad para emitir acciones de capital y cuyos ingresos, si alguno, no pueden distribuirse entre sus miembros, directores u oficiales, excepto en el caso de la liquidación de una corporación sin fines de lucro de beneficio mutuo, es decir, aquella que se constituye con el propósito de atender y adelantar los intereses de sus miembros como pueden ser, entre otras, las uniones obreras, las cámaras de comercio y los colegios profesionales. La referida limitación respecto a la distribución de ingresos no impide la concesión de una compensación razonable por los servicios que los directores, oficiales o miembros de una corporación sin fines de lucro puedan prestar a ésta.

(B) En términos de sus ofrecimientos y de las actividades concretas que realizan, las corporaciones sin fines de lucro cumplen propósitos sociales, culturales, educativos, religiosos, de salud, de recreación y deportes, de desarrollo económico y múltiple otros objetivos de distinta naturaleza que se traducen en servicios a la población en general, a sus miembros y a grupos con necesidades especiales.

Al entrar en el Artículo 19.04 - Incorporación de una corporación sin fines de lucro; requisitos especiales, podemos apreciar las clasificaciones y tipologías que establece la Ley. Para facilitar el cumplimiento del propósito de esta Ley en uniformar el proceso de incorporación y de las futuras investigaciones, en esta investigación se utilizará las clasificaciones y tipologías definidas mediante esta Ley.

Deberá seleccionarse una de las categorías o clasificaciones que a continuación se relacionan (Ley Núm. 452, 2004):

1. Servicios sociales: Incluye la distribución de ropa, alimentos y otros artículos de necesidad; servicios de trabajo social; centros de cuidado; charlas y orientaciones para el mejoramiento personal o familiar; servicios relacionados con el maltrato de menores, los envejecientes y las personas desamparadas, así como con la violencia doméstica y familiar; planificación familiar, servicios de rehabilitación social; servicios de ayuda en situaciones de desastre; y otros de naturaleza similar.
2. Servicios legales y de defensa de derechos: Incluye la orientación sobre problemas legales y asistencia legal en los tribunales y otros foros, así como los servicios dirigidos a proteger los derechos civiles y los de grupos étnicos.
3. Servicios educativos y de investigación: Incluye todo tipo de actividad de formación académica, técnica, vocacional o artística; de desarrollo intelectual, de educación especial o remedial y de tutoría; y los servicios complementarios como son los sistemas de información, los bibliotecarios, los audiovisuales. Así mismo, la investigación y práctica en el arbitrio de la educación, de las ciencias, la tecnología, el desarrollo socioeconómico comunitario y demás.

4. Servicios de salud: Incluye todo tipo de actividad dirigida a la prevención, diagnóstico o atención de problemas de salud física o mental.
5. Arte y cultura: Incluye todo tipo de esfuerzo dirigido al desarrollo de actividades musicales, artísticas, teatrales, folklóricas, artesanales, literarias, de baile o declamación, de poesía y museológicas; así como de investigación o de publicación respecto a cualquiera de dichos ámbitos. Lo anterior incluye: el desarrollo de foros, charlas, exhibiciones, festivales, conciertos, presentaciones, talleres y cursos cortos de educación no formal.
6. Servicios de recreación y deportes: Incluye todo tipo de esfuerzo dirigido a proveer actividades para ocupar el tiempo libre, con excepción de las culturales, tales como el escutismo, el ecoturismo, el turismo interno y toda clase de deportes. Incluye la organización de maratones, campamentos, clínicas, torneos y cursos no formales de educación física y de otros temas afines.
7. Servicios de vivienda: Incluye programas o actividades de auspicio, desarrollo y administración de proyectos de vivienda, incluyendo la rehabilitación y construcción de viviendas, el ofrecimiento de orientación y ayudas económicas para vivienda, servicios de ubicación y reubicación y otros servicios afines.
8. Servicios ambientales: Incluye toda actividad dirigida a proteger y mejorar el ambiente, tales como proyectos educativos, grupos de defensa, campañas de

reciclaje, campañas de limpieza; así como investigaciones y publicaciones sobre el tema, y otras actividades análogas. Incluye, además, la defensa de la vida salvaje y los servicios de protección y salud de animales.

9. Desarrollo económico, social y comunitario: Incluye toda actividad dirigida a promover el desarrollo, y la rehabilitación de todo tipo de industria o comercio y el mejoramiento de la infraestructura. Incluye también la autogestión el desarrollo de servicios financieros, de microempresa y de negocios pequeños y medianos; y la revitalización de sectores comerciales. Así mismo, la promoción de la calidad de vida en vecindarios y comunidades mediante organizaciones de desarrollo local, cooperativas, y otras similares; y el mejoramiento de la infraestructura institucional para aliviar los problemas sociales y atender el bienestar público.
10. Donativos: Incluye toda actividad de apoyo económico o de otra naturaleza dirigida principalmente a financiar la operación y desarrollo de los proyectos o programas propios de una organización o a financiar la operación y desarrollo de otras organizaciones sin fines de lucro.
11. Actividades internacionales: Incluye programas, proyectos y organismos dirigidos al desarrollo de actividades humanitarias internacionales, a la promoción internacional de la paz y de los derechos civiles, al desarrollo de relaciones internacionales y a la promoción del desarrollo social o económico en el exterior.

12. Servicios religiosos: Incluye toda organización, institución o congregación que promueva creencias religiosas y administre servicios religiosos.

13. Servicios institucionales: Categoría abierta que persigue incluir las diferentes actividades y servicios que ofrecen a sus miembros las organizaciones profesionales, los clubes sociales y las organizaciones cívicas y, en el caso de las dos últimas categorías, los que ofrecen también a individuos o grupos de las comunidades, servicios que no suelen tener necesariamente un denominador común.

14. Otros servicios.

Deberá seleccionarse la forma de organización de que se trata, seleccionando para ello la categoría general que mejor la identifique de entre las tipologías que se relacionan a continuación, así como cualquier otra descripción que se ajuste más a la naturaleza de la organización (Ley Núm. 452, 2004):

- a. Organización profesional: la que tiene como propósito principal adelantar los intereses de sus miembros y se crea normalmente por ley especial para agrupar a integrantes de una o más profesiones.

- b. Club social: la que integra personas con algún tipo de interés común, que no sea el profesional, y que tiene como propósito principal adelantar los intereses de sus miembros o socios.
- c. Organización cívica: la que integra personas con algún tipo de interés común, que no sea el profesional, y que además de adelantar los intereses de sus miembros o socios, van dirigidas primordialmente a ofrecer servicios cívicos.
- d. Organización religiosa: comprende las iglesias, las sinagogas, las mezquitas y otras congregaciones o instituciones de similar naturaleza, así como cualquier organismo que dependa directamente de éstas.
- e. Fundación: incluye toda organización que se incorpore como corporación sin fines de lucro que provea donativos o servicios a individuos o donativos a otras organizaciones sin fines de lucro para que éstas presten sus servicios. Sus fondos pueden provenir mayoritariamente de un individuo, familia o corporación, o de recaudos provenientes de diversas fuentes.
- f. Organización de base comunitaria: incluye toda organización que se incorpore como corporación sin fines de lucro para ofrecer servicios a la comunidad, o toda organización no gubernamental, designada

internacionalmente por las siglas O.N.G., cuya constitución esté fundada en un esfuerzo de desarrollo solidario de una comunidad social particular y con la participación de miembros de esa comunidad, por ejemplo, un barrio, un sector con identidad y personalidad propia, una comunidad de las identificadas “especiales”.

- g. Organización filantrópica: incluye cualesquiera organizaciones distintas de las discutidas en los párrafos (1) al (6) del inciso (B) de este Artículo que se incorporen como corporaciones sin fines de lucro a los fines de proveer servicios diseñados principalmente para ayudar a la comunidad en general o a poblaciones con necesidades especiales que formen parte de aquélla. El término “filantropía” - se utiliza aquí en el sentido amplio de servicios de diversa naturaleza educativa, cultural, de vivienda, ambiental, de salud, y demás - que se ofrecen a la comunidad en función de un espíritu de solidaridad social y cívica.
- h. Servicios institucionales: Categoría abierta que persigue incluir las diferentes actividades y servicios que ofrecen a sus miembros las organizaciones profesionales, los clubes sociales y las organizaciones cívicas y, en el caso de las dos últimas categorías los que ofrecen también a individuos o grupos de las comunidades, servicios que no suelen tener necesariamente un denominador común.

Esta investigación pretende promover la discusión comenzada por la mayoría de los artículos, informes, leyes y demás, que se utilizaron para esta revisión y análisis de la literatura, entorno a la importancia de las organizaciones sin fines de lucro para nuestra sociedad puertorriqueña. A continuación se presentan las organizaciones participantes en este estudio, y, los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones resultados del proceso de esta investigación.

CAPÍTULO III: PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES

Al desarrollarse este estudio se tomo la decisión de levantar algunos datos sobre aspectos colaterales de las organizaciones sin fines de lucro que contribuyeron con su participación. Estos datos pretenden describir en carácter general a las organizaciones participantes. Se presentan datos sobre el universo considerado para este estudio, la participación y no-participación en el estudio, y las razones por las cuales algunas organizaciones no desearon participar. Además, se observaran datos sobre las organizaciones participantes que nos son útiles para crear un perfil del tercer sector dedicado a trabajar con la población de deambulantes o personas sin hogar. A continuación se presentan los datos antes mencionados.

Universo considerado de organizaciones para este estudio:

Como se mencionó en la metodología, el universo de nuestra investigación lo constituye las organizaciones sin fines de lucro ubicadas en la municipalidad de San Juan y cuyos propósitos son servir a las personas sin hogar. Debido a que el registro oficial de corporaciones no cuenta con actualizaciones en el sistema y no permite realizar búsquedas precisas, se utilizaron otras fuentes de información para obtener una muestra del universo. Entre estas fuentes se encuentran, el Departamento de Estado, el Municipio de San Juan, e informes de organizaciones o instituciones donde presentan listados de las

organizaciones que formaron parte de sus investigaciones. Al recopilar las mismas, se creo una nueva lista y el resultado fue de veintinueve (29) organizaciones, estas son:

- *Albergue el Paraíso*
- *Casa Julia de Burgos*
- *Casa la Providencia, Inc.*
- *Casa Rosa*
- *Centro de Ayuda Social*
- *Centro de Ayuda Social Emmanuel, Inc.*
- *Centro de Orientación Vocacional Nuestra Señora del Consuelo, Inc.*
- *Centro de Servicios Comunitarios Vida Plena*
- *Christian Community Center*
- *Concilio de la Comunidad Lloréns Torres*
- *Corporación La Fondita de Jesús*
- *Estancia Corazón*
- *Fundación Chana Goldstein y Samuel Levis*
- *Hogar Amparo, Inc.*
- *Hogar Buen Pastor, Inc.*
- *Hogar CREA*
- *Hogar Padre Venard*
- *Hogar Posada del Ángel*
- *Iniciativa Comunitaria*
- *La Asociación Pro Veteranos Deambulantes de Puerto Rico, Inc.*
- *Lucha Contra el SIDA, Inc.*

- *Ministerio de Acción Social Crecer, Inc.*
- *Ministerio en Cristo Somos Uno*
- *Perla de Gran Precio*
- *Programa El Buen Samaritano de San Juan, Inc.*
- *San Vicente de Paúl*
- *Servicios Sociales Católicos de Puerto Rico, Inc.*
- *Teen Challenge*
- *The Salvation Army*

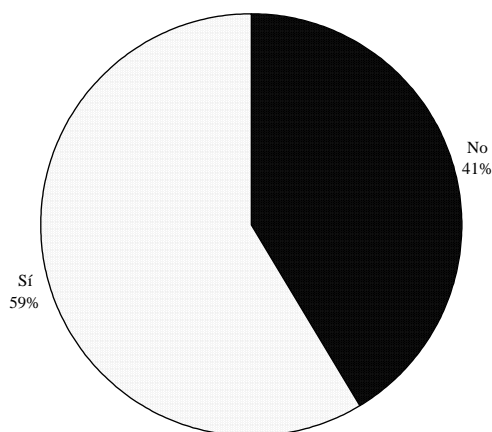
En el Apéndice A se encuentra la información de contacto, la misión y los servicios de las diecisiete organizaciones que participaron del estudio.

Participación de las organizaciones en el estudio:

Se identificó el universo de las veintinueve (29) organizaciones, antes mencionadas, todas localizadas en la municipalidad de San Juan y que proveen servicios a los/as deambulantes o personas sin hogar. Solo diecisiete (17) organizaciones decidieron participar libre y voluntariamente en este estudio. Éstas representan el cincuenta y nueve por ciento (59%) de la participación. Véase *Gráfica 1*.

Hubo doce (12) organizaciones que no participaron del estudio. Éstas representan el cuarenta y uno por ciento (41%) de la no-participación. Véase *Gráfica 1*. Más adelante se detalla las razones principales para la no-participación de éstas en el estudio.

Gráfica 1. Participación de las organizaciones en el estudio en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.



Se identificaron dos (2) razones principales para la no-participación de las doce (12) organizaciones antes mencionadas. Estas razones son: no hubo comunicación, y/o accesibilidad. La comunicación debido a que existía información de contacto que no se encontraba actualizada lo que imposibilitó al investigador lograr contactarse con las organizaciones.

La accesibilidad en términos de poder coordinar una fecha para la entrevista o que las mismas se negaran a participar del estudio; este fue el caso de dos organizaciones. No hubo comunicación con seis (6) organizaciones lo que representa cincuenta por ciento (50%). Mientras que no hubo accesibilidad con las otras seis lo que representa un 50 por ciento.

Años de incorporación y labor comunitaria de las organizaciones participantes:

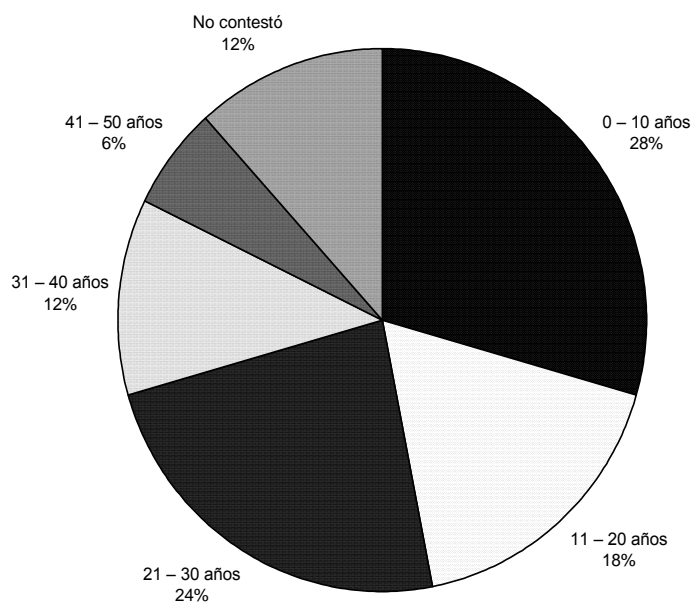
Quince (15) de las diecisiete (17) organizaciones participantes contestaron cuando se les preguntó la fecha de incorporación de la organización. Las otras dos (2) organizaciones que no-contestaron no lograron establecer o confirmar dicha fecha en sus expedientes.

Al procesar los datos, estos se clasificaron en dos (2) tipos de rangos: por años de incorporación, y por décadas de incorporación. Véase *Tabla 12* y *Gráficas 2* y *3*.

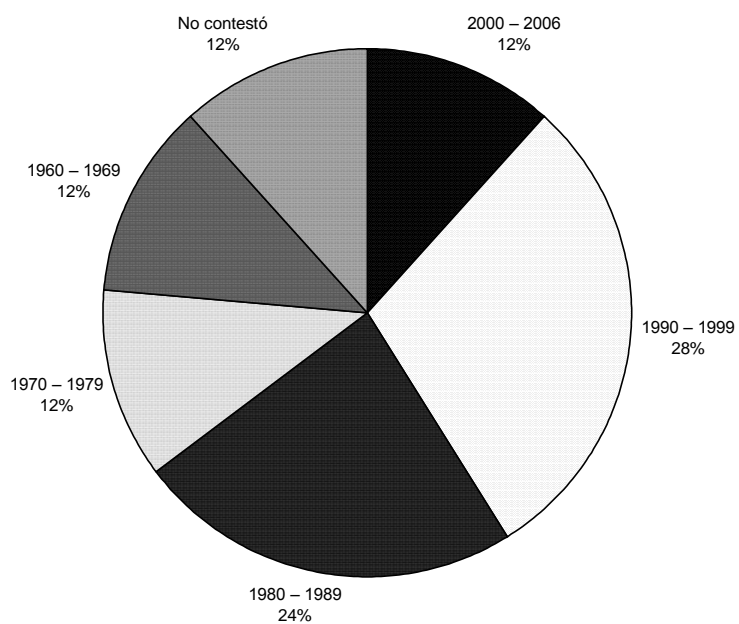
Tabla 12. Rangos por Años de Incorporación y Décadas de Servicio de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Rangos por Años de Incorporación		Rangos por Décadas de Incorporación	
Años	Frecuencia	Décadas	Frecuencia
0 a 10 años	5	2000 – 2006	2
11 a 20 años	3	1990 – 1999	5
21 a 30 años	4	1980 – 1989	4
31 a 40 años	2	1970 – 1979	2
41 a 50 años	1	1960 – 1969	2
No contestó	2	No contestó	2

Gráfica 2. Rangos por Años de Incorporación de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.



Gráfica 3. Rangos por Décadas de Servicio de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan; Año 2006.



Al observar en la tabla y gráficas anteriores se puede apreciar que, según los años de incorporación, las organizaciones que predominan en este estudio llevan diez (10) años o menos de servicio, seguidas por una generación de organizaciones que llevan entre veintiún (21) a treinta (30) años de servicio. Sin embargo, este dato nos deja entre ver que la mayoría de estas organizaciones son “jóvenes” y que si se amplía el rango de cero (0) a veinte (20) años para considerar la “madurez” de las organizaciones, ocho (8) de éstas se pudiesen considerar como organizaciones “jóvenes”.

Esta “juventud” que se ha de mencionar, corresponde a la visión que se pudiese tener de un Tercer Sector, que específicamente atiende a la población de personas sin hogar o deambulantes, relativamente sin experiencia empírica que pueda demostrar un conglomerado de organizaciones con bastantes años de servicios que se puedan sostener por sí mismas, sujeto a tomar la responsabilidad como sector, para proveer de manera exclusiva los servicios ofrecidos a esta población. Por otro lado, se puede apreciar, que las décadas de los ochenta (80's) y los noventa (90's) es donde más se presenta el auge o necesidad de crear organizaciones de apoyo a la población de personas sin hogar o deambulantes.

Acuerdos de colaboración entre las organizaciones sin fines de lucros:

Dieciséis (16) de las organizaciones participantes contestaron que sí mantienen algún tipo de relación, colaboración o alianza con otras organizaciones sin fines de lucro.

Solo una (1) contestó que no tenía relación, con otras entidades. Cuando se les preguntó a las organizaciones con cuáles organizaciones sin fines de lucro mantenían un acuerdo de colaboración, con el fin de conocer con cuántas mantenían acuerdos, éstas en sus respuestas mencionaron entidades que no eran organizaciones sin fines de lucro. Muchas de las éstas entidades mencionadas forman parte del gobierno estatal o municipal.

Al depurar la información obtenida se logró elaborar, a manera de rango, la cantidad de entidades con las cuales las organizaciones participantes mantenían algún tipo de relación, colaboración o alianza. El resultado es que siete (7) de las organizaciones mantienen algún acuerdo de colaboración con cero (0) a dos (2) entidades no lucrativas. Mientras ocho (8) organizaciones respondieron tener acuerdos con tres (3) a cinco (5) entidades no lucrativas. Por último, dos (2) organizaciones respondieron tener acuerdos con seis (6) a ocho (8) entidades no lucrativas. Véase *Tabla 13*.

Tabla 13. Rangos de Cantidad de Colaboración entre Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Cantidad de organizaciones con las cuales se mantienen acuerdos de colaboración	Frecuencia
0 a 2	7
3 a 5	8
6 a 8	2

La mayoría de las organizaciones mantienen algún tipo de relación, colaboración o alianza entre tres a cinco entidades u organizaciones. Además, expresaron en su mayoría no conocer todas las entidades que atienden esta población, independientemente que la mayoría de éstas pertenecen a la Coalición de Organizaciones Sin Fines de Lucro en pro de las Personas Sin Hogar en el Municipio de San Juan. Esto puede verse como una limitación propiamente del Tercer Sector, ya que puede haber duplicidad de servicios.

Cantidad aproximada de beneficiarios o clientes que estas organizaciones prestaron servicios en el año 2005:

Cabe señalar que una (1) de las organizaciones participantes no provee servicios directos al ciudadano y otras dos (2) no contestaron a cuantos beneficiarios o clientes le habían prestado servicios. Solo catorce (14) de las organizaciones contestaron a la pregunta y el total aproximado de beneficiarios o clientes a quienes éstas prestaron servicios en el año 2005 fue de: 14,971 personas.²¹

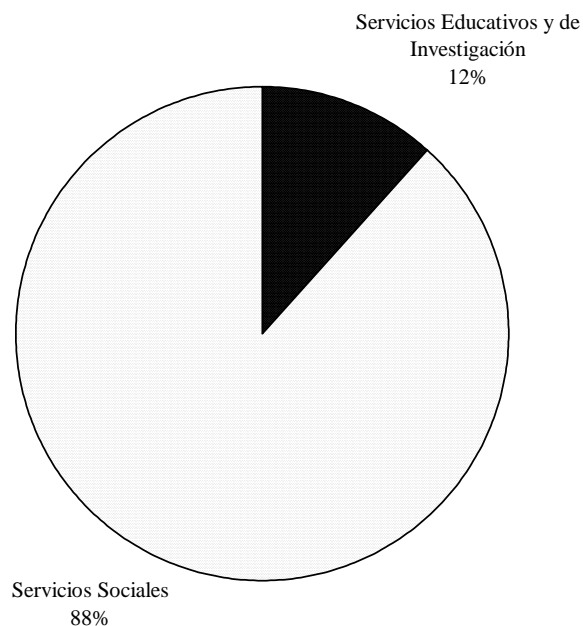
El dato anterior demuestra que los servicios ofrecidos por las organizaciones definitivamente tienen su impacto en atender una alta cantidad de beneficiarios o clientes en la población de personas sin hogar o deambulantes.

²¹ Esta cantidad es aproximada y surge de los clientes atendidos en cada una de las organizaciones en el Municipio de San Juan. Puede no ser preciso debido a la duplicidad de casos atendidos por las diferentes organizaciones. Nótese que existe una diferencia de 6,552 deambulantes o personas sin hogar a nivel de todo Puerto Rico establecida en el Informe de Personas Sin Hogar, Mayo 2005.

Categorías o clasificaciones en las cuales las organizaciones sienten que se describe mejor los propósitos de la misma:

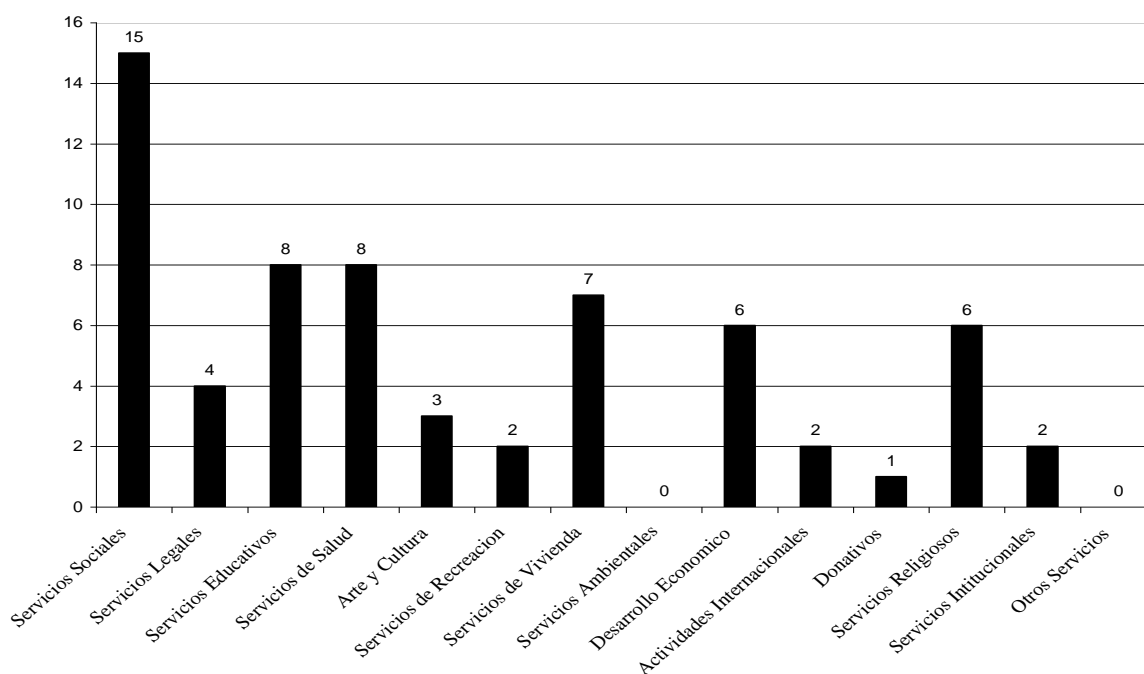
Al preguntar a las organizaciones que identificaran cuál/es categorías o clasificaciones describen mejor los propósitos de la misma se obtuvo el siguiente resultado: quince (15) se identificaron como una organización de Servicios Sociales, lo que representa el ochenta y ocho por ciento (88%) de éstas; sin embargo, solo dos (2) se identificaron como una organización de Servicios Educativos y de Investigación, lo que representa el doce por ciento (12%) de éstas. Véase *Gráfica 4*.

Gráfica 4. Categorías o Clasificaciones específicas de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.



Por otra parte, cabe señalar que solo cuatro (4) organizaciones se identificaron con una sola categoría o clasificación. Las otras trece (13) organizaciones se identificaron con dos (2) o más categorías o clasificaciones. Véase Gráfica 5.

Gráfica 5. Categorías o Clasificaciones generales de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.



Al observar la gráfica anterior podemos apreciar cómo las organizaciones participantes identificaron sus propósitos o funciones en las diferentes categorías o clasificaciones. En promedio, las organizaciones se identificaron con cinco (5) o más, categorías o clasificaciones. Además, podemos apreciar que las cuatro (4) categorías o clasificaciones que más identifican este sector de organizaciones son los Servicios Sociales, los Servicios Educativos y de Investigación, los Servicios de Salud, y los

Servicios de Vivienda. Esto a su vez refleja que las organizaciones de una manera u otra, están trabajando diversificadamente con las necesidades de la población.

Tipologías en las cuales las organizaciones sienten que se ajusta más a la naturaleza de las mismas:

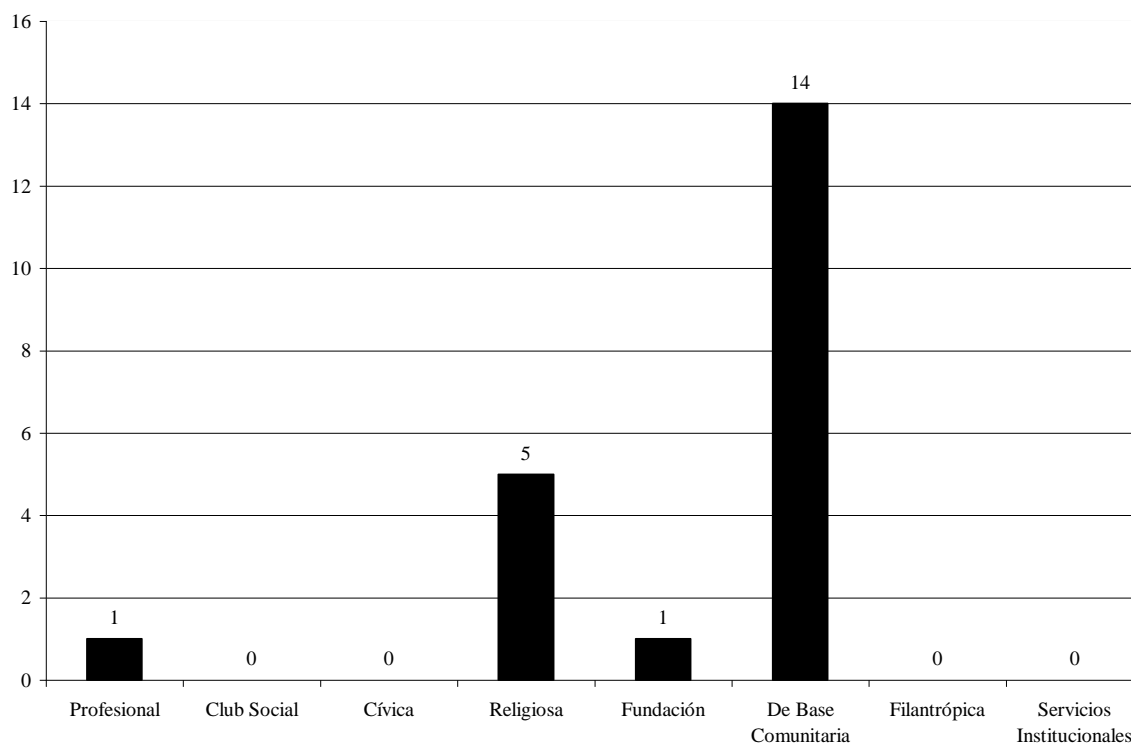
Diez (10) organizaciones identificaron que la tipología que más se ajusta a la naturaleza de su organización es la de Organización de Base Comunitaria. Mientras que otras cinco (5) se identificaron como Organización Religiosa. Por último, una (1) organización se identificó como Fundación y una (1) se identificó como Organización Profesional. Cuatro (4) organizaciones se identificaron con dos (2) tipologías: como Organización de Base Comunitaria y Organización Religiosa. Cabe destacar que estas organizaciones están de algunas maneras relacionadas con alguna Iglesia pero para los efectos legales, las organizaciones se tienen que identificar con una u otra.

Este dato comprueba un poco de desconocimiento por parte de los líderes en las organizaciones al no tener claramente definida la naturaleza de las organizaciones de acuerdo a los estatutos legales.

En la Gráfica 6 se podrá notar que al separar las tipologías y adjudicarle los números de organizaciones que se identificaron con cada una, podemos apreciar que: catorce (14) organizaciones se identificaron como Organización de Base Comunitaria,

cinco (5) como Organización Religiosa, una (1) como Organización Profesional, y una (1) como Fundación.

Gráfica 6. Tipologías que definen la naturaleza de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.



Cumplimiento con la definición de Organización Sin Fines de Lucro utilizada en la Resolución del Senado 741 (2004):

El cien por ciento (100%) de las organizaciones participantes cumplió con los requisitos establecidos para definirse como Organización Sin Fines de Lucro. Estos requisitos son: ser una organización formal, privada, no lucrativa, y abierta a la participación voluntaria. Este dato, según establecido en la pregunta del cuestionario, nos permite conocer si en efecto el líder en la organización se identifica con dichos requisitos

sin que conozcan los mismos en su concepto base que es ser una organización son fines de lucro por no tratarse de una empresa lucrativa.

A manera de resumen, en este capítulo se presentaron algunos datos que nos llevan a determinar que la mayoría de las organizaciones tienen entre 0 a 30 años de experiencia, no todas las organizaciones trabajan unidas entre sí, aunque impacta a una población de personas sin hogar o deambulantes de aproximadamente 14,971 personas. A nuestro juicio, éstas trabajan con diversidad de propósitos por lo que no se proyectan en una categoría o clasificación específica. Algunas de las organizaciones demostraron no conocer su naturaleza para definir su tipología. Mientras que todas las organizaciones se lograron definir como Organización Sin Fines de Lucro de acuerdo al Informe Final ordenado por la Resolución del Senado 741 (2004).

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS

En este capítulo se discutirán los hallazgos obtenidos sobre los aspectos operacionales: legal, organizacional, y fiscal de las organizaciones sin fines de lucro que contribuyeron con su participación. Se presentan los hallazgos sobre el conocimiento y cumplimiento de las leyes básicas que aplican a éstas organizaciones, la estructura organizacional y si éstas son de integración o diferenciación de acuerdo a la definición de Wetzel & Buch (2000). Además, se observaran hallazgos del aspecto fiscal como si las organizaciones participantes cuentan con un plan de rendimiento de cuentas, a quienes les rinden cuentas, así como algunos detalles sobre el presupuesto de las mismas. A continuación se presentan los hallazgos antes mencionados, entre otros.

Aspecto Legal

Al evaluar el aspecto legal, se consideró si las organizaciones conocen, y si cumplen con las disposiciones o requisitos de ley, se encontró que todas éstas se encuentran debidamente incorporadas. De igual modo, se encontró que las organizaciones que indicaron no conocer o solo haber escuchado sobre las leyes en cuestión reconocieron su debilidad y solicitaron que se les entregara copias de las mismas. Esto es importante, ya que se demuestra el interés genuino de éstas organizaciones en realizar sus gestiones de forma correcta.

Por otra parte, la mayoría de las organizaciones indicaron conocer las leyes, pero cuando se les preguntó sobre si cumplían con las mismas y que dieran su explicación, éstas no pudieron contestar, o su contestación no correspondía a lo preguntado. Es por esto que se puede notar una diferencia entre la variable conocen y la variable cumplen en cada una de las leyes. En promedio doce (12) organizaciones indicaron conocer todas las leyes, mientras que las otras cinco (5) organizaciones indicaron no conocer o solo haber escuchado sobre las leyes. Además, en promedio ocho (8) organizaciones indicaron cumplir con todas las leyes, y las otras nueve (9) organizaciones indicaron no cumplir con las leyes o no contestaron la pregunta. Sin embargo, en promedio solo siete (7) organizaciones contestaron cuando se les indicó que dieran su explicación, mientras que las otras diez (10) organización no contestaron la pregunta.

A continuación se presentan los hallazgos específicos sobre cada una de las leyes aplicables a estas organizaciones para los efectos de este estudio:

- **Ley Núm. 144 de 10 de agosto de 1995**

Para adoptar la Ley General de Corporaciones de 1995; y derogar la Ley Núm. 3 de 9 enero de 1956, según enmendada, conocida como "Ley General de Corporaciones".

Quince (15) organizaciones indicaron conocer esta ley, mientras que solo dos (2) organizaciones indicaron no conocerla. Dieciséis (16) organizaciones indicaron que cumplían con la ley, mientras que solo una (1) organización no contestó la pregunta. Cabe destacar que una (1) de las organizaciones indicó que cumplía con la ley cuando se

le aclaró cual era, aunque esta organización indicó que no conocía propiamente esta ley.

Véase la Tabla 14 para apreciar los resultados de manera comparada.

Tabla 14. Resultados comparados entre Conoce y Cumple de la Ley Núm. 144 de 10 de agosto de 1995 de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Respuesta	Conoce	Cumple	Diferencia
Sí	15	16	1
No	2	0	-
Ha Escuchado	0	0	-
No Contestó	0	1	-

Cuando se les solicitó a las organizaciones que explicaran en que sentido conocían o cumplían con esta ley, éstas dieron varias explicaciones. Se destaca que quince (15) organizaciones indicaron que cumplían con la misma mediante la radicación de los informes anuales al Departamento de Estado del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Solo dos (2) organizaciones dieron por explicación que cumplían con la ley, ya que estaban incorporadas (el propósito principal de esta ley es precisamente la incorporación de entidades u organizaciones con o sin fines de lucro). Además, dos (2) organizaciones indicaron dos (2) razones, mientras que una (1) organización indicó tres (3) razones de cumplimiento. En la Tabla 14 se pueden observar la explicación y la frecuencia de organizaciones que mencionaron dicha explicación.

Tabla 15. Explicaciones dadas sobre la Ley Núm. 144 de 10 de agosto de 1995 de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Explicación dada	Frecuencia
Informes Anuales al Departamento de Estado	15
Incorporación	2
Junta de Directores	1
Reuniones	1

▪ **Ley Núm. 452 de 23 de septiembre de 2004**

Para adicionar un nuevo Capítulo XIX y renumerar el Capítulo XIX como Capítulo XX de la Ley Núm. 144 de 10 de agosto de 1995, según enmendada, conocida como "Ley General de Corporaciones de 1995", a fin de definir las corporaciones sin fines de lucro estableciendo clasificaciones y tipos que permitan identificarlas adecuadamente para estudios y legislación futura.

Ocho (8) organizaciones indicaron conocer esta ley, mientras que siete (7) organizaciones indicaron no conocerla. Sin embargo, dos (2) organizaciones indicaron haber escuchado sobre dicha ley. Cinco (5) organizaciones indicaron que cumplían con la ley (aunque esta ley es solo para definir lo que son las organizaciones sin fines de lucro), mientras que doce (12) organizaciones no contestaron la pregunta. Cabe destacar que existe una diferencia de tres (3) organizaciones que indicaron conocer la ley y no contestaron si cumplían con la misma. *Véase la Tabla 16 para apreciar los resultados de manera comparada.*

Tabla 16. Resultados comparados entre Conoce y Cumple de la Ley Núm. 452 de 23 de septiembre de 2004 de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Respuesta	Conoce	Cumple	Diferencia
Sí	8	5	3
No	7	0	-
Ha Escuchado	2	0	-
No Contestó	0	12	-

Cuando se les solicitó a las organizaciones que explicaran en que sentido conocían o cumplían con esta ley, solo dos (2) organizaciones dieron explicación de que cumplían con la ley ya que una estaba organizada y la otra era una Organización Sin Fines de Lucro. En la Tabla 17 se pueden observar la explicación y la frecuencia de organizaciones que mencionaron dicha explicación.

Tabla 17. Explicaciones dadas sobre la Ley Núm. 452 de 23 de septiembre de 2004 de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Explicación dada	Frecuencia
Estar organizada	1
Ser Organización Sin Fines de Lucro	1

- **Ley Núm. 131 de 16 de mayo de 2003**

Para autorizar al Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, sus agencias e instrumentalidades a contratar con las organizaciones comunitarias y de base religiosa y otras organizaciones seculares con o sin fines de lucro y asignar fondos para proveer asistencia social y económica a personas que cualifiquen para las mismas bajo las mismas condiciones que cualificarían de solicitarlas directamente al gobierno y para otros fines.

Trece (13) organizaciones indicaron conocer esta ley, mientras que dos (2) organizaciones indicaron no conocerla. Sin embargo, dos (2) organizaciones indicaron haber escuchado sobre dicha ley. Seis (6) organizaciones indicaron que cumplían con la ley, mientras que once (11) organizaciones no contestaron la pregunta. Cabe destacar que existe una diferencia de siete (7) organizaciones que indicaron conocer la ley y no contestaron si cumplían con la misma. Véase la Tabla 18 para apreciar los resultados de manera comparada.

Tabla 18. Resultados comparados entre Conoce y Cumple de la Ley Núm. 131 de 16 de mayo de 2003 de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Respuesta	Conoce	Cumple	Diferencia
Sí	13	6	7
No	2	0	-
Ha Escuchado	2	0	-
No Contestó	0	11	-

Quando se les solicitó a las organizaciones que explicaran en que sentido conocían o cumplían con esta ley, solo seis (6) organizaciones dieron por explicación que cumplían con la ley ya que tenían contratos con el gobierno o por que recaudaban fondos.

Esta última explicación no concuerda con el propósito de la ley y se desconoce por que dos (2) organizaciones contestaron dando por explicación dicha razón. En la Tabla 19 se pueden observar la explicación y la frecuencia de organizaciones que mencionaron dicha explicación.

Tabla 19. Explicaciones dadas sobre la Ley Núm. 131 de 16 de mayo de 2003 de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Explicación dada	Frecuencia
Tienen contratos con el gobierno	4
Por motivos de recaudación de fondos	2

- **Ley Núm. 250 de 18 de agosto de 1998**

Para implantar la política pública dirigida a atender el problema de las personas deambulantes y a esos fines crear la Comisión para la Implantación de la Política Pública relativa a las Personas Deambulantes, establecer sus deberes y responsabilidades y asignar fondos.

Quince (15) organizaciones indicaron conocer esta ley, mientras que ninguna organización indicó no conocerla. Sin embargo, dos (2) organizaciones indicaron haber escuchado sobre dicha ley. Ocho (8) organizaciones indicaron que cumplían con la ley (aunque esta ley es para crear la Comisión para la Implantación de Política Pública relativa a las Personas Deambulantes), mientras que nueve (9) organizaciones no contestaron la pregunta. Cabe destacar que existe una diferencia de siete (7) organizaciones que indicaron conocer la ley y no contestaron si cumplían con la misma. Véase la Tabla 20 para apreciar los resultados de manera comparada.

Tabla 20. Resultados comparados entre Conoce y Cumple de la Ley Núm. 250 de 18 de agosto de 1998 de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Respuesta	Conoce	Cumple	Diferencia
Sí	15	8	7
No	0	0	-
Ha Escuchado	2	0	-
No Contestó	0	9	-

Quando se les solicitó a las organizaciones que explicaran en que sentido conocían o cumplían con esta ley, éstas dieron varias explicaciones. Se destaca que cuatro (4) organizaciones indicaron como explicación que cumplían con esta ley ya que son parte o miembros de la Comisión. Dos (2) organizaciones dieron por explicación que cumplían con la ley ya que trabajan con la Comisión. Otras dos (2) organizaciones dieron por explicación que cumplían con la ley, una indicando que asiste a las reuniones y otra por haber participado en la Comisión, aunque declaró estar actualmente inactiva. En la Tabla 21 se pueden observar la explicación y la frecuencia de organizaciones que mencionaron dicha explicación.

Tabla 21. Explicaciones dadas sobre la Ley Núm. 250 de 18 de agosto de 1998 de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Explicación dada	Frecuencia
Son Parte o Miembros de la Comisión	4
Trabajan con la Comisión	2
Asiste a las reuniones de la Comisión	1
Declaró haber colaborado en algún momento con la Comisión	1

▪ **Ley Núm. 261 de 8 de septiembre de 2004**

Para establecer la Ley del Voluntariado de Puerto Rico, definir la política pública sobre el particular, disponer el ámbito de aplicación de la ley y definir derechos, beneficios y obligaciones de los voluntarios y de las organizaciones que utilicen voluntarios.

Diez (10) organizaciones indicaron conocer esta ley, mientras que cinco (5) organizaciones indicaron no conocerla. Sin embargo, dos (2) organizaciones indicaron haber escuchado sobre dicha ley. Solo tres (3) organizaciones indicaron que cumplían con la ley, mientras que catorce (14) organizaciones no contestaron la pregunta. Cabe destacar que existe una diferencia de siete (7) organizaciones que indicaron conocer la ley y no contestaron si cumplían con la misma. Véase la Tabla 22 para apreciar los resultados de manera comparada.

Tabla 22. Resultados comparados entre Conoce y Cumple de la Ley Núm. 261 de 8 de septiembre de 2004 de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Respuesta	Conoce	Cumple	Diferencia
Sí	10	3	7
No	5	0	-
Ha Escuchado	2	0	-
No Contestó	0	14	-

Cuando se les solicitó a las organizaciones que explicaran en que sentido conocían o cumplían con esta ley, solo dos (2) organizaciones dieron por explicación que cumplían con la ley ya que una mantiene voluntarios y la otra reconoce a los voluntarios.

En la Tabla 23 se pueden observar la explicación y la frecuencia de organizaciones que mencionaron dicha explicación.

Tabla 23. Explicaciones dadas sobre la Ley Núm. 261 de 8 de septiembre de 2004 de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Explicación dada	Frecuencia
Mantiene voluntarios	1
Reconoce a los voluntarios	1

▪ **Otras leyes relacionadas al manejo de los recursos humanos**

Once (11) organizaciones indicaron conocer otras leyes relacionadas al manejo de los recursos humanos, mientras que seis (6) organizaciones indicaron no conocer leyes al respecto. Nueve (9) organizaciones indicaron que cumplían con leyes relacionadas al manejo de los recursos humanos, mientras que ocho (8) organizaciones no contestaron la pregunta. Cabe destacar que existe una diferencia de dos (2) organizaciones que indicaron conocer este tipo de leyes y no contestaron si cumplían con las mismas. Véase la Tabla 24 para apreciar los resultados de manera comparada.

Tabla 24. Resultados comparados entre Conoce y Cumple otras leyes relacionadas al manejo de los recursos humanos de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Respuesta	Conoce	Cumple	Diferencia
Sí	11	9	2
No	6	0	-
Ha Escuchado	0	0	-
No Contestó	0	8	-

Cuando se les solicitó a las organizaciones que explicaran en que sentido conocían o cumplían con esta ley, éstas dieron varias explicaciones. Se destaca que nueve (9) organizaciones indicaron como explicación que cumplían con todas las leyes relacionadas al manejo de los recursos humanos. Además, cabe destacar que una (1) organización indicó conocer y cumplir solo con las leyes básicas relacionadas a los recursos humanos (por ejemplo: salario, licencia de vacaciones y de enfermedad, bono de navidad). Solo una (1) organización indicó tener un coordinador de recursos humanos que se encarga de todo lo correspondiente a este manejo. En la Tabla 25 se pueden observar la explicación y la frecuencia de organizaciones que mencionaron dicha explicación.

Tabla 25. Explicaciones dadas sobre otras leyes relacionadas al manejo de los recursos humanos de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Explicación dada	Frecuencia
Cumple con todas las leyes	9
Conoce y cumple las leyes básicas (salario, licencias de vacaciones y enfermedad, y bono de navidad)	1
Tiene a un coordinador de recursos humanos encargado de cumplir con las leyes correspondientes	1

Aspecto Organizacional

En el aspecto organizacional, se evaluó específicamente la estructura de la organización. La mayoría de las estructuras son simples, y facilitan en la mayoría de las organizaciones el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de la propia organización. Se resalta nuevamente la importancia del diseño organizacional, y se validan Ricardo Sotaquirá G. y Hugo Andrade S. (2000), al concluir que diseñar una organización implica desarrollar un proceso en el cual se va entendiendo progresivamente cuál es la situación actual, cuáles son las expectativas sobre una situación ideal y de que manera se puede intervenir o actuar sobre la organización, a través del diseño, para moverse de lo actual hacia lo ideal. Esto lo comprobamos con algunas variaciones en los diseños estructurales de las organizaciones y que vemos plasmados con los títulos de las posiciones de liderato o puestos de trabajo en las organizaciones.

Por otra parte se utilizaron los conceptos de diferenciación y integración según definidos por David K Wetzell, Kimberly Buch (2000), quienes definen en términos organizacionales, que la diferenciación es determinada por la especialización de tareas, la complejidad (vertical, horizontal, y geográfica), divisiones (línea/“staff”, empleado/empleado, empleado/gerencia), y centralización. Mientras, definen la integración al ser determinada por referencia a la jerarquía, formalización, realización de equipos, abarcar el control, y la comunicación entre individuos y grupos (Ford, Armandi, & Heaton, 1988).

A continuación se presentan los hallazgos con una breve discusión, donde aplique, sobre como se define cada término utilizado para evaluar el aspecto organizacional, según Wetzel & Buch (2000):

Diagnóstico organizacional: aspectos de diferenciación:

La diferenciación en las organizaciones en relación a la especialización de tareas:

Wetzel & Buch (2000), establecen que la diferenciación en una organización tiene que ver con las maneras en que la organización se divide según la perspectiva organizacional, grupal, e individual. Éstos señalan como diferenciación se mide a través la especialización de tareas, refiriéndose al grado en que las metas están subdivididas en diferentes trabajos y ocupaciones.

Aunque esto depende de las diferencias en el nivel de educación formal y entrenamiento, estos establecen que con simplemente contar el número de descripciones de trabajo en la organización es una manera fácil de diagnosticar la cantidad de diferenciación horizontal en el nivel individual. Para establecer este diagnóstico se le solicitó a las organizaciones que mencionaran los nombres de los puestos de trabajo en su organización y el resultado se expresa en la Tabla 26 a continuación:

Tabla 26. Puestos en las Organizaciones y Cantidad de Organizaciones con el mismo Puesto de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Nombre del Puesto	Frecuencia
Director Ejecutivo	16
Sub-Director	1
Administrador	2
Secretaria Ejecutiva / Administrativa	3
Secretaria de División	1
Secretaria / Asistente Administrativo	4
Ayudante Ejecutivo / Asistente del Director	2
Recepcionista	3
Contador / Encargado de Finanzas	3
Manejador de Casos	6
Trabajadores Sociales	8
Directores de Programas	9
Directores de Departamento	6
Coordinadores	6
Especialista de Servicios	1
Técnicos y Analistas de Datos / “Data Entry”	2
Oficial de Recursos Humanos	2
Mantenimiento / Asistente de Mantenimiento	5
Cocinera / Asistente de Cocinera	7
Oficinista	2
Oficial de Compras y Propiedad	2
Enfermera	3
Psicólogos / Psiquiatras	6
Maestros	3
Capellán / Sacerdote	2
Empleos de Servicio Directo	11
Chóferes / Mensajeros	3
Asistentes / Oficiales	2
Médicos	3
Administrador de Planta Física	1
Supervisores	4
Servicios Profesionales Diversos	2

Se generalizó en algunos de los puestos antes mencionados, ya que son muy parecidos en sus funciones y lo que surgió fue el poder categorizar los mismos como se presenta a continuación:

- Directores de Programas: Desarrollo Comunitario, Educación, Personas Sin Hogar, Servicios, Desarrollo de Habilidades, Proyectos Especiales, Prevención, Tratamiento, Programas.
- Directores de Departamento: Finanzas, Administración, Recursos Humanos, Voluntarios, Distritos, Centros.
- Coordinadores: Programas, Servicio Directo, Administración, Comités, Coordinador, Salud.
- Empleos de Servicio Directo: Alcance Comunitario, Auxiliar Comunitario, Oficial de Contacto, Técnicos Sociales, Encargado de DETOX, Encargado de Microempresa, Encargado de cobro y compra en Microempresa, Encargado de Tienda, Servicios Directos, Niñeras, Damas Auxiliares.
- Médicos: Dentista, Generalista, Especialistas.
- Supervisores: Oficinas Locales, de Áreas, Comandante Divisional, Fundadora.

Con estos datos podemos apreciar el grado en que las metas están subdivididas en diferentes trabajos y ocupaciones. El total de puestos de trabajo que se pudo establecer en esta investigación fue de treinta y dos (32) puestos uno diferente al otro. Cabe destacar que se distinguen siete (7) puestos distintos que se relacionan directamente a la gerencia de la organización, estos son: Director Ejecutivo, Sub-Director, Administrador, Directores de Programas, Directores de Departamentos, Coordinadores, y Supervisores.

En cuanto al número de descripciones de trabajo en la organización para diagnosticar la cantidad de diferenciación horizontal en el nivel individual, se encontró que seis (6) organizaciones, o sea, el treinta y cinco por ciento (35%) de las organizaciones se encuentran en un nivel bajo de diferenciación. Mientras, nueve (9) organizaciones, o sea, el cincuenta y tres por ciento (53%) de las organizaciones se encuentran en un nivel moderado de diferenciación. Solo dos (2) organizaciones, el doce por ciento (12%) de las organizaciones se encuentran en un nivel alto de diferenciación. Véase *Tabla 27*.

Tabla 27. Diferenciación en cuanto a descripciones de trabajo de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Nivel	Rango de Cantidad de Descripciones de Trabajo	Frecuencia
Bajo	1 a 10	6
Moderado	11 a 20	9
Alto	21 a 30	2

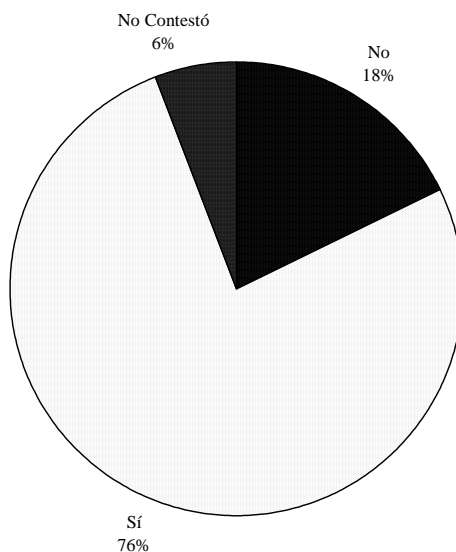
Por último, cabe destacar que siete (7) organizaciones tenían discrepancias en cuanto a las descripciones de trabajos para todos los puestos. De éstas, tres (3) organizaciones tienen menos descripciones de trabajo en relación a los puestos existentes. Mientras que las otras cuatro (4) tienen más descripciones de trabajo que puestos existentes en la organización.

La diferenciación en las organizaciones en relación a la complejidad vertical, horizontal, y geográfica:

Wetzel & Buch (2000), dentro de su definición de diferenciación, abordan el concepto de complejidad vertical, señalando que la Autoridad de la Jerarquía se refiere al número de niveles de la gerencia y la autoridad que acompaña éstos niveles. El número de niveles en el esquema organizacional es un buen indicador de la complejidad vertical.

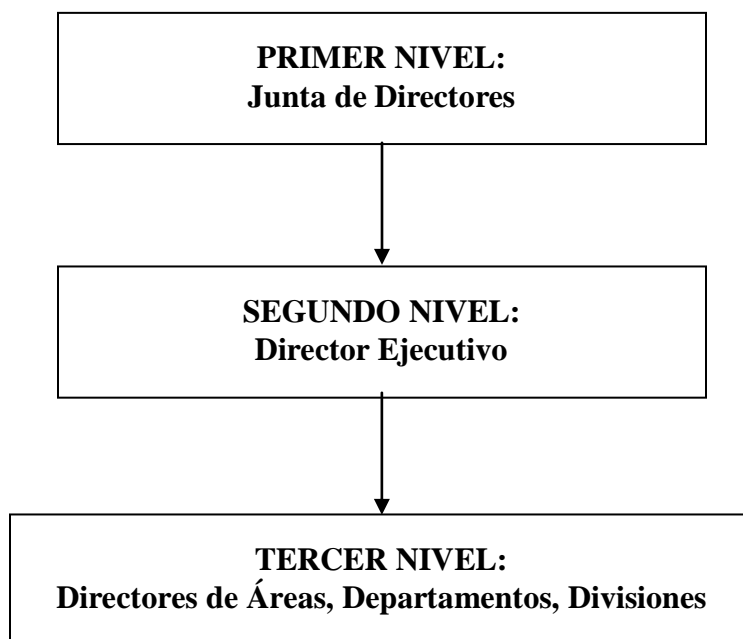
A tal efecto, se les preguntó a las diecisiete (17) organizaciones entrevistadas si poseían un esquema organizacional con el fin de determinar si las mismas poseen un diseño organizacional y observar el número de niveles de la gerencia y la autoridad que acompaña a estos niveles. Todas las organizaciones contestaron que tienen un esquema organizacional. Trece (13) organizaciones indicaron tener dicho esquema de manera gráfica, mientras que tres (3) indicaron solo tener el esquema en forma de listado y no gráfico, y solo una (1) organización no contestó la pregunta. Véase Gráfica 7.

Gráfica 7. Por ciento de Organizaciones con Esquemas Organizacionales de manera gráfica en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.



En cuanto a las dieciséis (16) organizaciones que contestaron la pregunta, el investigador pudo apreciar que todas cuentan con tres (3) niveles de gerencia: en el primer nivel, la Junta de Directores; en el segundo nivel, el Director Ejecutivo; y, en el tercer nivel, los directores de áreas, o departamentos, o divisiones. Véase Gráfica 8. Mientras que la autoridad que acompaña éstos niveles es igual en todas las organizaciones, aunque más adelante se discutirá en detalle la delegación de procedimientos administrativos donde se puede percibir donde recae la autoridad en cuanto a los procedimientos establecidos en esta investigación.

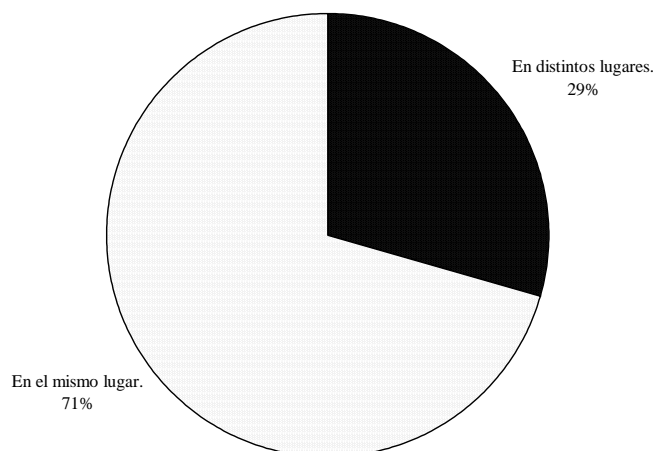
Gráfica 8. Niveles de Gerencia en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.



Por otra parte, Wetzell & Buch (2000), señalan el concepto de complejidad horizontal refiriéndose a la diferenciación horizontal en el nivel grupal que se mide a través de la Departamentalización. Éstos indican que contar el número de departamentos y/o funciones representado en un esquema organizacional provee un simple indicador de la complejidad horizontal. Sobre este concepto se pudo observar que las organizaciones en lo general no son muy complejas horizontalmente, ya que solo cuentan con uno (1) a cuatro (4) departamentos o divisiones de acuerdo a los servicios y programas que ofrecen. Solo cinco (5) organizaciones se presentaron altamente complejas horizontalmente, ya que éstas se encuentran institucionalizadas en varios lugares del País e incluso a nivel internacional, y abarcan distintos programas y ofrecen diversos servicios. Este dato se discutirá en detalle a continuación al evaluar la diferenciación por medio del concepto de complejidad geográfica en las organizaciones.

La complejidad geográfica o Espacial puede analizarse en todos los niveles (individual, grupal, u organizacional). Wetzel & Buch (2000), señalan que las organizaciones pueden estar localizadas en diferentes lugares (por ejemplo, edificios, estados, países). De igual modo, los grupos y departamentos pueden separarse por paredes, edificios, y lugares. Mientras que los individuos pueden separarse también por grandes distancias. La cantidad óptima de complejidad espacial se puede determinar balanceando las ganancias de la diferenciación contra los costos (por ejemplo, financiero, tiempo, energía) de la integración. Al evaluar a las organizaciones en cuanto a este concepto, se encontró que doce (12) organizaciones (71%) indicaron tener todas sus funciones o funcionarios administrativos en el mismo lugar físico donde se encuentra la organización. Mientras que solo cinco (5) organizaciones (29%) indicaron no tener todas sus funciones o funcionarios administrativos en el mismo lugar físico donde se encuentra la organización. Este dato nos indica que en cuanto a la complejidad geográfica, la mayoría de las organizaciones poseen mayor integración que diferenciación. Véase *Gráfica 9*.

Gráfica 9. Complejidad Geográfica o Espacial de las organizaciones en relación al lugar donde se encuentran todas las funciones en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.



En relación a las cinco (5) organizaciones que indicaron no tener las funciones en un mismo lugar, las distancias físicas están distribuidas de la siguiente manera: una (1) organización tiene parte de sus funciones a una calle de distancia; una (1) organización se divide en diez (10) distritos con ochenta y seis (86) oficinas a través de toda la Isla, además de oficinas en otros países (Honduras, New Jersey, Panamá, Costa Rica, y Santo Domingo); las otras tres (3) organizaciones tienen oficinas en varios pueblos de la Isla (Arecibo, Corozal, Juncos, Mayagüez, y Ponce), así como también tienen varias oficinas en la propia municipalidad de San Juan. Por último, cabe señalar que en efecto, estas cinco (5) organizaciones, aunque complejas en cuanto a diferenciación se trata, se encuentran muy bien institucionalizadas en todas sus localidades.

La diferenciación en las organizaciones en relación a la división línea/“staff”, empleado/gerencia:

Wetzel & Buch (2000), nos presentan el concepto de División línea/“staff”, refiriéndose a las diferencias en la función entre la línea y el “staff” de ayuda. La línea es concerniente a la operación de la producción principal y servicios de la organización. El “staff” de ayuda ofrece asesoría y consejo a las posiciones de línea. Para esta investigación se considera como la línea a los empleados remunerados de las organizaciones y como al “staff” a los voluntarios de las mismas. Éstos establecen que por cada departamento de “staff” debe existir mayor división entre la línea/“staff” para cada misión y responsabilidades de los subgrupos. Por otro lado, nos indican que además de contar el número de empleados en la línea y “staff”, también es útil notar las diversas

maneras en que los empleados de la línea y el “staff” se tienden a separar entre ellos (por ejemplo, vestimenta, beneficios, compensación, poder, oficinas, lenguaje, educación, u oportunidades).

Al contar el número de empleados remunerados, o sea, la línea, se encontró que en promedio las organizaciones tienen entre uno (1) a veinte (20) empleados. Cinco (5) organizaciones indicaron no tener empleados ya que trabajan solo con voluntarios, o sea, con “staff”. Se destaca en este hallazgo que solo una (1) organización declaró tener sobre trescientos cincuenta y dos (352) empleados, esto se debe a que es una organización institucionalizada en todo Puerto Rico e inclusive a nivel internacional.

Además, se encontró que el total de empleos directos que generan estas diecisiete (17) organizaciones es de aproximadamente seiscientos doce (612) empleados. En la Tabla 28 se presentan los rangos de la cantidad de empleados con respecto al número de organizaciones.

Tabla 28. Rangos de Cantidad de Empleados con respecto al número de ocupaciones de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Cantidad de Empleados	Frecuencia
0	5
1 a 20	7
21 a 40	2
41 a 60	1
61 a 80	1
81 a 352	1

En cuanto a los voluntarios, o sea, el “staff”, se encontró que en promedio las organizaciones tienen entre uno (1) a treinta (30) voluntarios, y solo tres (3) organizaciones indicaron no tener voluntarios. Por otra parte, una de las organizaciones indicó tener sobre trescientos (300) voluntarios gracias a ciertos acuerdos con iglesias en toda la Isla y a su campaña de promoción al voluntariado. El total de voluntarios para las diecisiete (17) organizaciones es de aproximadamente novecientos sesenta y nueve (969) personas. En la Tabla 29 se desglosan en rangos el número de organizaciones por cada cantidad de voluntarios.

Tabla 29. Rangos de Cantidad de Voluntarios de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Cantidad de Voluntarios	Frecuencia
0	3
1 a 30	8
31 a 60	1
61 a 90	0
91 a 120	3
121 a 150	0
151 a 170	1
171 a 300	1

Cabe destacar, que el total de personas involucradas en estas organizaciones alcanzan aproximadamente mil quinientos ochenta y un (1,581) personas entre voluntarios y empleados remunerados. En el caso de estas organizaciones, el número de empleados remunerados (línea) se diferencia bastante del número de los voluntarios (“staff”). Como se mencionó anteriormente, los empleados remunerados alcanzan aproximadamente seiscientos doce (612) empleados (39%) del total de personas involucradas con estas organizaciones, mientras que los voluntarios alcanzan aproximadamente novecientos sesenta y nueve (969) personas (61%) del total antes mencionado. Esta diferencia de trescientos cincuenta y siete (357) voluntarios más que empleados remunerados hacen que se tiendan a separar entre ellos como expresan Wetzel & Buch (2000), en cuanto a la vestimenta, beneficios, compensación, poder, oficinas, lenguaje, educación, u oportunidades, las cuales no pudieron ser medidas en esta investigación. Aunque a simple vista, en la visita a las facilidades de las organizaciones se notó bastante la diferencia entre la vestimenta de los empleados remunerados y la de los voluntarios, siendo la de estos últimos una vestimenta informal. Además, se pudo observar que en algunas organizaciones los propios beneficiarios o clientes eran voluntarios de la organización lo que realmente si establece la diferenciación a la que se refieren Wetzel & Buch (2000).

Por otra parte, surge de esta investigación una diferenciación entre los voluntarios (“staff”) y es la existencia de los voluntarios formales *versus* los voluntarios en general. Los voluntarios formales son aquellas personas que tienen el compromiso de asignar un tiempo específico dentro de su itinerario a las tareas de la organización, y que los mismos

cumplen un rol muy importante en el funcionamiento y operación de éstas. El total de estos voluntarios formales es de aproximadamente setecientos cuarenta y dos (742) personas (77%) del total aproximado de novecientos sesenta y nueve (969) voluntarios.

Véase Tabla 30.

Tabla 30. Tabla Comparativa entre Voluntarios y Voluntarios Informales de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

	Voluntarios	Voluntarios Formales	Diferencia
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
	8	8	0
	12	8	4
	14	11	3
	15	10	5
	19	19	0
	22	22	0
	30	20	10
	30	30	0
	50	20	30
	100	5	95
	100	20	80
	100	100	0
	169	169	0
	300	300	0
Total	969	742	227

Mediante este dato se pudo identificar que solo siete (7) de las organizaciones sufren cambios en la cantidad de voluntarios *versus* los voluntarios formales. Esta diferencia en el total de voluntarios representa un veintitrés por ciento (23%) del total de

los mismos. Lo cual nos indica que el grado de la diferenciación entre los voluntarios (“staff”) es uno bajo, siendo esto positivo para las organizaciones.

Por otra parte, Wetzel & Buch (2000), establecen que puede existir diferenciación en la División entre empleado/gerencia, refiriéndose a las diferencias entre empleados de la línea frontal y la gerencia. Siendo esto determinado también notando cualquier diferencia en vestimenta, beneficios, compensación, poder, oficinas, lenguaje, educación, u oportunidades entre los dos grupos. En cuanto a esta diferenciación, al realizar la visita a las facilidades de las organizaciones se pudo observar que no existían diferencias en cuanto a vestimenta ya que empleados y gerenciales vestían de forma casual. De igual modo no existen diferencias en cuanto a beneficios, oficinas u oportunidades. Sí existía un poco de diferencia en cuanto a la compensación, el poder, lenguaje y educación de la gerencia sobre los empleados, pero no es un dato significativo, por lo que el grado de diferenciación entre empleado/gerencia puede ser considerado como uno bajo.

La diferenciación en las organizaciones en relación a la centralización (y descentralización):

Para terminar con el diagnóstico organizacional en relación a la diferenciación en las organizaciones, Wetzel & Buch (2000), nos traen el concepto centralización (y descentralización), refiriéndose a la autoridad vertical siendo empujada hacia abajo o arriba dentro de la organización. Nos indican que la delegación esta cercanamente relacionada a la descentralización y que la misma es completada en una base de uno a

uno. Según, Ford (1988), la descentralización es la delegación practicada como la política de la compañía en el nivel organizacional. Por lo tanto, la centralización/descentralización se refiere a la localización de la autoridad de la toma de decisiones. Es ahí donde se puede determinar si la organización está en una continúa centralización/descentralización por varios indicadores (por ejemplo, aprobación de cantidades monetarias, requisitos de consenso, sistemas de resoluciones de clientes, o las firmas requeridas/lazos de aprobación).

Para esta investigación se tomo como base los ejemplos expuestos anteriormente y el resultado se presenta a continuación:

La Aprobación de Cantidades Monetarias se refiere a la aprobación de un presupuesto, además de la aprobación de partidas de gastos que surgen a diario en las organizaciones. Tradicionalmente esta aprobación en las organizaciones sin fines de lucro se encuentra centralizada en su Junta de Directores. Se encontró que seis (6) de las organizaciones tienen centralizada dicha aprobación en su Junta de Directores, mientras que otras cuatro (4) han sustituido la centralización en el Director Ejecutivo. Solo una (1) organización indicó que este aspecto estaba descentralizado ya que los empleados administrativos podían asumir responsabilidades en cuanto la aprobación de cantidades monetarias para costear los gastos que surgen a diarios en la organización. Sin embargo, cabe destacar que en otras seis (6) organizaciones se comparte dicha aprobación entre la Junta de Directores y el Director Ejecutivo, este dato demuestra un poco de descentralización al compartirse la responsabilidad. Se indica que es un poco de

descentralización ya que aún la responsabilidad recae en la gerencia alta de las organizaciones. En la Tabla 31 se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 31. Aprobación de Cantidades Monetarias de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Donde se toma la decisión	Frecuencia
Junta de Directores	6
Director Ejecutivo	4
Empleados Administrativos	1
Compartido entre: Junta de Directores y Director Ejecutivo	6

Los Requisitos de Consenso se refieren al proceso de toma de decisiones importante en las organizaciones, y que conllevan un acuerdo o compromiso entre las partes afectadas o de la parte que toma la decisión. Tradicionalmente este requisito de consenso se encuentra en la Junta de Directores ya que la toma de decisiones en cuanto a las políticas públicas a seguir, se encuentra en este cuerpo directivo. Los resultados demuestran que cuatro (4) organizaciones centralizan dicho aspecto en su Junta de Directores, mientras que tres (3) indicaron que recae sobre el Director Ejecutivo el requerimiento de consenso.

Por otra parte, dos (2) organizaciones descentralizan este aspecto al establecer que los requisitos de consenso se dan en el nivel de los empleados administrativos. Sin embargo, cabe destacar que otras ocho (8) organizaciones demostraron mayor grado de

descentralización ya que indicaron que los requisitos de consenso se daban en dos o tres niveles de la organización. En la Tabla 32 se presentan estos resultados.

Tabla 32. Requisitos de Consenso de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Donde se toma la decisión	Frecuencia
Junta de Directores	4
Director Ejecutivo	3
Empleados Administrativos	2
Compartido entre: Junta de Directores, Director Ejecutivo y Empleados Administrativos	3
Compartido entre: Junta de Directores y Director Ejecutivo	2
Compartido entre: Director Ejecutivo y Empleados Administrativos	3

Los Sistemas de Resoluciones de Clientes se refieren a la toma de decisiones en cuanto a los clientes o beneficiarios se trata. Estas resoluciones de clientes van desde quien puede recibir servicios, como se le proveerá el servicio, y cuando se dejará de ofrecer servicio a un cliente o beneficiario determinado. Se encontró que ocho (8) organizaciones centralizan esta toma de decisión en el Director Ejecutivo, solo dos (2) organizaciones indicaron que de manera centralizada, la Junta de Directores es quien decide que ocurre o puede ocurrir con los clientes. Mientras que cuatro (4) organizaciones descentralizan dicha toma de decisión indicando que los empleados

administrativos pueden tomar la decisión sobre los clientes o beneficiarios, salvo en casos extremos donde se consulta con el Director Ejecutivo para la toma de decisión final. Ha éstas cuatro (4) organizaciones se le unen otras dos (2) organizaciones que descentralizan la toma de decisión al ser compartida entre el Director Ejecutivo y los Empleados Administrativos. Solo una (1) organización no contestó a la pregunta. En la Tabla 33 se presentan éstos resultados.

Tabla 33. Sistemas de Resoluciones de Clientes de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Donde se toma la decisión	Frecuencia
Junta de Directores	2
Director Ejecutivo	8
Empleados Administrativos	4
Compartido entre: Director Ejecutivo y Empleados Administrativos	2
No Contestó	1

El Requerimiento de Firmas se refiere a quién le corresponde la autoridad de las firmas en la organización. Tradicionalmente este requerimiento de firmas se encuentra centralizado en la Junta de Directores, el Director Ejecutivo, y en ambos. Seis (6) organizaciones coincidieron en que dicho aspecto recae solo en la Junta de Directores, mientras que tres (3) organizaciones indicaron que solo recae en el Director Ejecutivo. Ninguna organización indicó que dicho aspecto recayere solo en los Empleados

Administrativos. Sin embargo, queda demostrado que siete (7) organizaciones centralizan este aspecto de manera compartida entre la Junta de Directores y el Director Ejecutivo. Solo una (1) organización demostró un poco de descentralización en cuanto a este aspecto indicando que el requerimiento de firmas recae entre el Director Ejecutivo y los Empleados Administrativos. En la Tabla 34 se presentan éstos resultados.

Tabla 34. Requerimiento de Firmas de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Donde se toma la decisión	Frecuencia
Junta de Directores	6
Director Ejecutivo	3
Empleados Administrativos	0
Compartido entre: Junta de Directores y Director Ejecutivo	7
Compartido entre: Director Ejecutivo y Empleados Administrativos	1

Por último, los Lazos de Aprobación se refieren a la toma de decisiones final en el proceso burocrático de la organización. Refiriéndose en todo caso a quien corresponde dar el último sí o no en la organización. Se encontró que en cinco (5) organizaciones esta toma de decisión final esta centralizada en la Junta de Directores, mientras que otras cuatro (4) organizaciones centralizan este aspecto en la figura del Director Ejecutivo. Solo una (1) organización indicó que los lazos de aprobación se encontraban descentralizados en los Empleados Administrativos. Sin embargo, también se encontró

que tres (3) organizaciones comparten de manera descentralizada los lazos de aprobación indicando que no recaen en solo en la alta gerencia sino que también se les da participación a los Empleados Administrativos, mientras que otras cuatro (4) organizaciones mantienen de manera centralizada dicho aspecto ya que mantienen su concentración en la alta gerencia de la organización, o sea, la Junta de Directores y el Director Ejecutivo. En la Tabla 35 a continuación se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 35. Lazos de Aprobación de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Donde se toma la decisión	Frecuencia
Junta de Directores	5
Director Ejecutivo	4
Empleados Administrativos	1
Compartido entre: Junta de Directores, Director Ejecutivo y Empleados Administrativos	2
Compartido entre: Junta de Directores y Director Ejecutivo	4
Compartido entre: Director Ejecutivo y Empleados Administrativos	1

Diagnóstico organizacional: aspectos de integración:

La integración en las organizaciones en relación a las referencias a la jerarquía, y la formalización:

La integración es definida como las diversas maneras en que la organización trae consigo misma soluciones a las actividades de diferenciación mencionadas anteriormente. El concepto de referencias a la jerarquía se refiere a cómo la gerencia y el liderazgo resuelven las disputas en orden de traer a los empleados a través de la organización para alcanzar metas comunes. Wetzel & Buch (2000), definen referencia jerárquica como el proceso de escalar, compromiso, y resolución de las diferencias departamentales por la cadena de mando. Esto puede ser determinado al entrevistar gerentes y estimar el porcentaje aproximado que éstos invierten en asuntos que se refieren a la jerarquía.

Para evaluar este aspecto se evaluó la cantidad de empleados que cumplen funciones gerenciales o directivas. En varias organizaciones estas funciones son realizadas por voluntarios. Esto ocurre en la creación de equipos de trabajo, lo que se discutirá más adelante. Doce (12) organizaciones (71%) de éstas, tienen la cantidad de uno (1) a cinco (5) empleados que cumplen con dicha función. Por otra parte, solo una (1) organización indicó no tener empleados en posiciones gerenciales, mientras que en otro extremo, una (1) organización indicó tener noventa y un (91) empleados con funciones gerenciales. Esta última es una organización que está institucionalizada en toda la Isla. También, tres (3) organizaciones indicaron tener entre seis (6) a quince (15)

empleados con dichas funciones, éstas son organizaciones más complejas y de mayor tamaño. Véase la Tabla 36.

Tabla 36. Rangos de cantidad de empleados con funciones gerenciales o directivas de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Rangos	Frecuencia
0	1
1 a 5	12
6 a 10	1
11 a 15	2
91	1

Para estimar el por ciento aproximado que los gerentes invierten en asuntos que se refieren a la jerarquía se les preguntó cuánto tiempo en horas mensuales éstos invertían en estos asuntos. En promedio el gerente invierte entre una (1) a veinte (20) horas mensuales en asuntos que están relacionados directamente con la estructura de la organización. Cabe señalar que dos (2) organizaciones indicaron que no le dedican ninguna hora mensual a estos asuntos, esto se debe a que no tienen una estructura jerárquica que obligue a un gerente invertir tiempo en tales asuntos sino que el tiempo solo se invierte en llevar a cabo los trabajos de servicios o programáticos de la organización. El investigador entiende que es prudente dedicar de veintiún (21) a cuarenta (40) horas mensuales a asuntos de la jerarquía, estos serían: reunir a los equipos de trabajo, al personal, crear planes estratégicos, evaluar continuamente las ejecutorias de

la organización, entre otros. Sin embargo, solo una (1) organización indicó que sus gerentes dedicaban dicha cantidad de horas mensuales. Por otra parte, cuatro (4) organizaciones indicaron que sus gerentes dedican de ochenta (80) a ciento noventa (190) horas mensuales a estos efectos. Además, solo una (1) organización indicó que dicho tiempo varía de acuerdo a las necesidades de la propia organización. En la Tabla 37 podemos apreciar éstos resultados.

Tabla 37. Rangos de horas mensuales que invierten los gerentes en asuntos referentes a la jerarquía existente en la organización de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Rangos de horas mensuales invertidas	Frecuencia	Por ciento (%)
0 hrs	2	12 %
1 a 20 hrs	9	52 %
21 a 40 hrs	1	6 %
80 a 100 hrs	1	6 %
101 a 120 hrs	1	6 %
170 a 190 hrs	2	12 %
Varían	1	6 %

Según, Wetzel & Buch (2000), la formalización se refiere a los estándares formales y documentación escrita que resuelve diferencias en la ausencia de intervención gerencial. Ambos establecen que una pirámide de documentación (por ejemplo, reglas, políticas, procedimientos operacionales, instrucciones de trabajo, ayudas para el trabajo) puede utilizarse para capitalizar un maduro y efectivo sistema de documentación. Por lo

tanto, se les preguntó a las organizaciones si contaban con dicha documentación administrativa u organizacional. Se encontró que las organizaciones aunque cuentan con algún tipo de esta documentación, aun así, hay falta de formalidad en los mismos. De igual modo, cabe señalar que la falta de documentación es subsanada por instrucciones verbales así como por conocimiento tradicional. Los resultados se presentan a continuación.

Las Reglas son documentos donde se expresa la reglamentación sobre el funcionamiento interno, los empleados, los voluntarios, y los beneficiarios o clientes. Todas las organizaciones indicaron contar con dicha documentación. Véase *Tabla 38*.

Tabla 38. Organizaciones Sin Fines de Lucro que cuentan con documentación sobre Reglas en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Cuentan con documentación	Frecuencia
Sí	17
No	0

Las Políticas son documentos donde se expresa la Misión, la Visión, Metas u Objetivos, así como los propósitos de la misma y como esperan cumplir con los mismos. Solo una (1) organización indicó no contar con dicha documentación. Véase *Tabla 39*.

Tabla 39. Organizaciones Sin Fines de Lucro que cuentan con documentación sobre Políticas en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Cuentan con documentación	Frecuencia
Sí	16
No	1

Los Procedimientos Operacionales son documentos donde se expresan procedimientos como: el manejo de casos, horarios de operación, así como pasos a seguir en caso de una emergencia o situación, entre otros. Solo una (1) organización indicó no contar con dicha documentación. Véase *Tabla 40*.

Tabla 40. Organizaciones Sin Fines de Lucro que cuentan con documentación sobre Procedimientos Operacionales en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Cuentan con documentación	Frecuencia
Sí	16
No	1

Las Instrucciones de Trabajo son documentos donde se expresan instrucciones de trabajo, como: memos, descripciones de trabajo, tareas pendientes, entre otros. Solo dos (2) organizaciones indicaron no contar con dicha documentación. Véase *Tabla 41*.

Tabla 41. Organizaciones Sin Fines de Lucro que cuentan con documentación sobre Instrucciones de Trabajo en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Cuentan con documentación	Frecuencia
Sí	15
No	2

Las Ayudas para el Trabajo son documentos donde se expresa ayudas para la realización de tareas y/o funciones, como: manuales de uso de computadoras y/o “software”, de auto-ayuda a los empleados, entre otros. Solo tres (3) organizaciones indicaron no contar con dicha documentación. Véase *Tabla 42*.

Tabla 42. Organizaciones Sin Fines de Lucro que cuentan con documentación sobre Ayudas para el Trabajo en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Cuentan con documentación	Frecuencia
Sí	14
No	3

La integración en las organizaciones en relación a la realización de equipos y la habilidad de los gerentes para supervisar eficientemente a sus subordinados:

Wetzel & Buch (2000), se refieren a la realización de equipos como la formación de comités, grupos especiales, equipos de solución de problemas, y otras entidades

sociales que sobrepasen la diferenciación. Ambos nos señalan que esto se puede capitalizar calculando el número y tipos de equipos en la organización o unidad, así como el tiempo promedio que invierten los empleados en actividades o reuniones de equipos. Sobre la creación de equipos o unidades en la organización, se encontró que catorce (14) organizaciones crean equipos o unidades, mientras que dos (2) organizaciones indicaron que no crean dichos equipos. Solo una (1) organización no contestó la pregunta. Véase la Tabla 43.

Tabla 43. Creación de Equipos o Unidades en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Crean organizaciones	Frecuencia
Sí	14
No	2
No contestó	1

En cuanto a la cantidad de equipos que crean las organizaciones, la mayoría de éstas crean de uno (1) a cuatro (4) equipos o unidades que contribuyen a una integración para atender asuntos o situaciones particulares. Cabe destacar, que la mayoría de los integrantes de estos equipos o unidades son voluntarios. Además, varían en cantidad de personas, así como de la razón de creación para suplir necesidades. En la siguiente Tabla podemos apreciar los resultados.

Tabla 44. Rangos de cantidad de equipos o unidades creados por las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006

Cantidad de equipos o unidades	Frecuencia
1 a 4	7
5 a 8	3
Varían	4
No Aplica	3

A continuación se presentan los diferentes tipos de equipos o unidades creadas por las organizaciones y la frecuencia que establece la cantidad de organizaciones que tienen un equipo o unidad parecidos. Al menos como resultado de esta investigación se identificaron alrededor de diez (10) equipos o unidades distintos el uno del otro. Donde prevaleció la creación de equipos o unidades correspondiendo a las actividades necesarias de acuerdo a los servicios ofrecidos por las organizaciones. Seguido entonces por equipos o unidades de cocina o manejo de alimentos y en tercer lugar, los equipos o unidades creados para atender asuntos referentes a la salud, terapia, y prevención de los clientes o beneficiarios. En la Tabla 45 se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 45. Tipos de Equipos o Unidades creados por las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Tipo de Equipo o Unidad	Frecuencia
Actividades Necesarias de Acuerdo a los Servicios	11
Cocina / Alimentos	5
Salud / Terapéutico / Prevención	4
Administración / Propuestas	3
Social / Deportes o Campamento	2
Manejo de los Participantes	2
Educación	1
Comités	1
Mantenimiento	1
“Mailing”	1
No Aplica	3
No Contestó	1

También se les pregunto a las organizaciones cuánto tiempo aproximado en horas mensuales invierten los empleados en actividades o reuniones de equipo. Se encontró que en seis (6) organizaciones estos empleados dedican aproximadamente entre dieciséis (16) a veinte (20) horas mensuales en actividades o reuniones de equipos o unidades. Sin embargo, otras cinco (5) organizaciones indicaron que sus empleados dedican aproximadamente entre una (1) a cinco (5) horas mensuales en dichos asuntos. Este dato,

además de dar indicativos de la integración de los equipos, nos deja entrever cuán activos son los equipos o unidades creados en las organizaciones. En la Tabla 46 se presentan los resultados encontrados.

Tabla 46. Rangos de horas invertidas mensualmente por los empleados en asuntos referentes a los equipos o unidades creados en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Rangos de horas mensuales invertidas	Frecuencia
1 a 5 hrs	5
6 a 10 hrs	2
11 a 15 hrs	0
16 a 20 hrs	6
No Aplica	3
No Contestó	1

Por otra parte, Wetzel & Buch (2000), se refieren a abarcar el control como la habilidad de los gerentes para supervisar eficientemente a sus subordinados. Esto es siendo fácilmente determinado contando el número promedio de empleados que se reportan a cada gerente. Cabe destacar que tres (3) de las organizaciones aclararon que el término de empleados no les aplicaba, pero si indicaron que el término de voluntarios les aplicaba por lo cual están contabilizadas en los rangos correspondientes que se discutirán a continuación. Sobre este aspecto se encontró que en cuatro (4) organizaciones el promedio de empleados por cada gerente estuvo entre uno (1) a cinco (5) empleados,

mientras que en otras cuatro (4) organizaciones estuvo entre dieciséis (16) a veinte (20) empleados.

Sin embargo, hubo dos (2) organizaciones a los extremos, una (1) organización indicó un promedio de cero (0) empleados, mientras que la otra indicó un promedio de sesenta (60) empleados por cada gerente. Otras tres (3) organizaciones indicaron un promedio entre seis (6) a diez (10) empleados. Además, hubo una (1) organización que indicó un promedio entre once (11) a quince (15) empleados por cada gerente. Según Wetzel & Buch (2000), son las siete (7) organizaciones que promedian entre uno (1) a diez (10) empleados por cada gerente podrían ser las que abarquen el control con la habilidad de los gerentes para supervisar eficientemente a sus subordinados, ya que son un número de empleados reducido. Las otras seis (6) organizaciones que promediaron entre once (11) a sesenta (60) empleados por cada gerente son más susceptibles a no poder abarcar el control. En la siguiente Tabla se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 47. Rangos de cantidad promedio de empleados por cada gerente en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Cantidad Promedio de Empleados	Frecuencia
0	1
1 a 5	4
6 a 10	3
11 a 15	1
16 a 20	4
60	1
No Contestó	3

La integración en las organizaciones en relación a la comunicación en la organización:

Wetzel & Buch (2000), han encontrado que la pobre comunicación es un indicador común de la existencia de un problema de diferenciación. La comunicación incluye todas las formas de comunicación verbal y escrita (por ejemplo, teléfono, memos, correo electrónico, cartas, conversaciones, o reuniones). La comunicación en la organización es también utilizada como la solución y cura de todos los problemas de diferenciación. Para diagnosticar esta dimensión, es útil notar la variedad de maneras que la organización utiliza la comunicación según la perspectiva de cada individuo (por ejemplo, los empleados de la línea frontal, gerentes, “staff”, o líderes).

Al preguntarle a las organizaciones sobre los métodos de comunicación que utilizan para establecer contacto entre los empleados, éstos indicaron no tener diferencias en cuanto a la forma de comunicarse con cada tipo de puesto que ocupa el empleado. Las organizaciones dejaron ver que hay integración en cuanto a la comunicación en la organización, lo cual es muy importante, aunque cabe destacar que, en su mayoría, las organizaciones participantes en este estudio son de pequeño tamaño organizacional. Sobre este aspecto solo hubo diferencia en los métodos utilizados debido a la preferencia de la organización. Los preferidos son las conversaciones ocasionales, las reuniones, y el teléfono. En la Tabla 48 se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 48. Métodos de comunicación en la organización en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Método de comunicación	Frecuencia
Teléfono	12
Memos	9
Correo electrónico	6
Cartas	7
Conversaciones	16
Reuniones	15

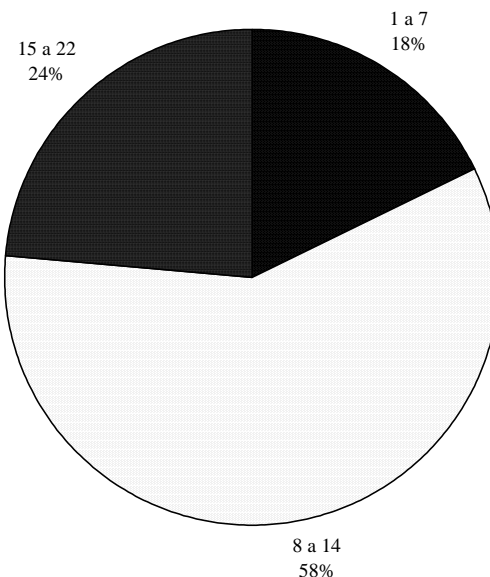
Para terminar con el aspecto organizacional, el investigador incluyó una evaluación a las Juntas de Directores de las organizaciones para obtener información sobre la cantidad de miembros, y sobre las posiciones de Oficiales y No-Oficiales. En la siguiente sección se presentan los resultados donde se podrá percibir las diferencias y similitudes entre las diecisiete (17) organizaciones participantes en este estudio en relación a las estructuras de dichas Juntas de Directores.

Miembros de las Juntas de Directores:

Al evaluar la cantidad de miembros de las Juntas de Directores encontramos que diez (10) de las organizaciones (58%) tienen una Junta de Directores compuesta de entre ocho (8) a catorce (14) miembros. Otras cuatro (4) organizaciones (24%) tienen entre

quince (15) a veintidós (22) miembros. Mientras que solo tres (3) organizaciones (18%) tienen entre uno (1) a siete (7) miembros en su Junta de Directores. Véase *Gráfica 10*.

Gráfica 10. Rangos de Miembros Junta de Directores de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.



Conocer este dato es importante, ya que al dialogar con las organizaciones sobre la cantidad de miembros en las Juntas de Directores, éstas reconocieron varias limitaciones como es lograr reunir a la junta regularmente para la toma de decisiones y/o conseguir voluntarios para ser miembros de las mismas. El total de miembros en las diecisiete (17) organizaciones es de doscientas (200) personas.

Al preguntar sobre los Oficiales de las Juntas de Directores encontramos que seis (6) organizaciones no contestaron o se equivocaron cuando se les preguntó la cantidad de Oficiales. Estas organizaciones demostraron desconocer la diferencia entre ser miembro

de la Junta de Directores y ser Oficial en la Junta de Directores. Los Oficiales son los miembros de la Junta de Directores que tienen posiciones en la Directiva de dicha junta (por ejemplo: presidente, vice-presidente, secretario, tesorero). Sobre este aspecto hubo diferencia en la composición de las Juntas de Directores, ya que algunas variaban en los nombres de los puestos Oficiales. El total de Oficiales en las diecisiete (17) organizaciones es de setenta (70) personas. En la Tabla 49 se presentan las posiciones de Oficiales y la frecuencia que define la cantidad de veces en que las posiciones son utilizadas por las organizaciones

Tabla 49. Posiciones de Oficiales en las Juntas de Directores en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Posiciones Oficiales	Frecuencia
Presidente	17
Presidente Electo	1
Vice-Presidente	14
Vice-Presidente Honorario	1
Secretario	15
Tesorero	15
Sub-Secretario	2
Sub-Tesorero	3
Secretario/Sub-Tesorero	1
Tesorero/Sub-Secretario	1
Total de Oficiales	70

Por otra parte, se encontró variaciones en los nombres de los puestos de los demás miembros, o sea, de lo que normalmente conocemos como Vocales. Las otras variaciones se demuestran en la Tabla 50, junto a la frecuencia que indica la cantidad de organizaciones que utilizan un nombre en particular para identificar a los Miembros No-Oficiales y la frecuencia de la cantidad de personas que ocupan dichas posiciones de acuerdo a cada una de ellas. El total de personas ocupando estas posiciones no-oficiales es de ciento treinta (130) personas.

Tabla 50. Posiciones No-Oficiales de las Juntas de Directores en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Posiciones No-Oficiales	Cantidad de Organizaciones que utilizan un nombre en particular	Cantidad de personas que ocupan puestos No-Oficiales de acuerdo a cada nombre
Vocales	11	81
Directores	3	30
Miembros	1	5
Delegados	1	9
Oficiales	1	5
Total	17	130

Según lo demostrado anteriormente, las posiciones más utilizadas en la estructura de las Juntas de Directores son: Presidente, Vice-Presidente, Secretario, Tesorero, y Vocales. Esta es la estructura tradicional que conocemos para la composición de la Junta de Directores. No obstante, nueve (9) organizaciones (53%) establecieron las siguientes

variaciones no-tradicionales para las posiciones Oficiales: Presidente Electo, Vice-Presidente Honorario, Sub-Secretario, Sub-Tesorero, Secretario/Sub-Tesorero, Tesorero/Sub-Secretario. Por otra parte, en cuanto a las posiciones No-Oficiales, seis (6) organizaciones (35%) utilizaron las siguientes variaciones a las posiciones de Vocales, llamándolas: Directores, Miembros, Delegados, y Oficiales.

Aspecto Fiscal

En este estudio se evalúa el aspecto fiscal con el fin de describir si las organizaciones sin fines de lucro cuentan con las disposiciones fiscales, organizacionales, y legales para obtener y manejar fondos públicos o privados para el beneficio de la población de deambulantes en el área de la municipalidad de San Juan. Con este propósito se evaluó si las organizaciones tienen un plan de rendimiento de cuentas formal, si han aplicado el concepto de rendimiento de cuentas de las personas, y si poseen las exenciones contributivas aplicables al tipo de naturaleza de la misma

Además, se evaluó si cuentan con los requisitos mínimos que establece Fondos Unidos de Puerto Rico, Inc. para la obtención de fondos, y si poseen los números de identificación patronal básicos (Seguro Social Patronal, D&B D-U-N-S Number, y Cuenta Patronal en el Departamento del Trabajo). También se realizó una evaluación general al presupuesto de las organizaciones y se levanto información sobre las fuentes de ingreso de las mismas, así como sobre los gastos regulares que éstas tienen.

Diagnóstico fiscal:***Rendimiento de cuentas:***

Al investigar el aspecto fiscal, se consideró si las organizaciones poseen un plan de rendimiento de cuentas, ya que en parte son receptoras de fondos federales, estatales, y municipales, así como de otras organizaciones que auspician actividades no lucrativas en bien de la sociedad o una comunidad en específico. Para esta evaluación se utilizó la breve mitología de Richard Osborne (1992), para facilitar el proceso de planificación del rendimiento de cuentas, basado en un plan construido con un formato de cuatro R's (Razones, Resolver, Resultados, y Recursos). En esta investigación se tomó este tipo de formato simple y básico para determinar si las organizaciones sin fines de lucro poseen un plan estratégico para el rendimiento de cuentas. Osborne (1992), se expresa sobre la planificación del rendimiento de cuenta, indicando que la planificación se enfoca en el poder otorgado por procesos de decisión guiados por información y un equipo de administración que haya sido energizado por autoridad y responsabilidad compartida para el progreso de la organización.

Las diecisiete (17) organizaciones participantes en el estudio (100%) contestaron tener un Plan de Rendimiento de Cuentas. Al preguntar a quién le rendían cuentas se identificaron dos (2) variables básicas: el Rendimiento de Cuenta Interno, y el Rendimiento de Cuenta Externo. Sobre estas dos (2) variables, tres (3) organizaciones indicaron rendir cuentas solo de manera interna, mientras que una (1) organización indicó

solo rendir cuentas de manera externa. Las otras trece (13) organizaciones indicaron rendir cuentas tanto de manera interna como externa.

Sobre el rendimiento de cuentas interno, trece (13) organizaciones indicaron que se le rendía cuentas a la Junta de Directores, mientras que en ocho (8) organizaciones indicaron que se le rendía cuentas al Director Ejecutivo. Cabe señalar que las ocho (8) organizaciones que indicaron que se le rendía cuentas al Director Ejecutivo, también indicaron rendirle cuentas a la Junta de Directores. *Véase la Tabla 51.*

Tabla 51. Rendimiento de Cuenta Interno en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

A quién se le rinde cuentas	Frecuencia
Junta de Directores	13
Director Ejecutivo	8
Director de Divisiones	1
No especificó	3

En cuanto al rendimiento de cuentas externo se identificaron cinco (5) variables, estas son: el Gobierno Federal, el Gobierno Estatal, el Gobierno Municipal, a Otras Organizaciones, y Otros. Sobre el Gobierno Federal, dos (2) organizaciones no especificaron a que dependencia federal le rendían cuentas. Otras dos (2) organizaciones indicaron que le rendían cuentas al Department of Housing and Urban Development (HUD). Mientras que solo una (1) organización indicó rendirle cuentas al Federal Emergency Management Agency (FEMA). *Véase la Tabla 52.*

Tabla 52. Rendimiento de Cuenta Externo al Gobierno Federal en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

A quién se le rinde cuentas	Frecuencia
FEMA	1
HUD	2
No especificó	2

Sin embargo, sobre el Gobierno Estatal, cinco (5) organizaciones indicaron rendirle cuentas a la legislatura, otras cinco (5) organizaciones indicaron rendirle cuentas al Departamento de la Familia, y otras cinco (5) organizaciones no especificaron a quién le rinden cuentas en el Gobierno Estatal. En cuanto al Gobierno Municipal, solo dos (2) organizaciones indicaron rendirle cuentas al Municipio de San Juan. Véase *Tabla 53* y *Tabla 54*.

Tabla 53. Rendimiento de Cuenta Externo al Gobierno Estatal en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

A quién se le rinde cuentas	Frecuencia
Legislatura	5
ASSMCA	2
Departamento del Trabajo	1
Departamento de la Familia	5
ADFAN	1
Consejo General de Educación	1
Hacienda	1
No especificó	5

Tabla 54. Rendimiento de Cuenta Externo al Gobierno Municipal en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

A quién se le rinde cuentas	Frecuencia
Municipio de San Juan	2

En cuanto al rendimiento de cuentas externo hacia Otras Organizaciones, cabe destacar que cinco (5) organizaciones indicaron rendirle cuentas a Fondos Unidos. Mientras que tres (3) organizaciones indicaron rendirle cuentas a sus Auspiciadores y/o Donantes. Sobre las organizaciones participantes que rinden cuentas de manera externa a Otros, solo dos (2) organizaciones indicaron rendirles cuentas a Auditores Externos. Véase *Tabla 55* y *Tabla 56*.

Tabla 55. Rendimiento de Cuenta Externo a Otras Organizaciones en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

A quién se le rinde cuentas	Frecuencia
Fondos Unidos	5
Proyecto Enlace	1
Centro de Ayuda Social Aurea Vidal	1
Fundaciones	1
Auspiciadores / Donantes	3

Tabla 56. Rendimiento de Cuenta Externo a Otros en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

A quién se le rinde cuentas	Frecuencia
Auditores Externos	2

Al utilizarse la breve mitología de Richard Osborne (1992), para facilitar el proceso de planificación del rendimiento de cuentas, basado en un plan construido con un formato de cuatro R's (Razones, Resolver, Resultados, y Recursos). Once (11) organizaciones demostraron en sus respuestas que su plan de rendimiento de cuenta es uno informal al no estar familiarizado con los conceptos del formato utilizado para el rendimiento de cuentas. Además, tres (3) organizaciones indicaron no tener en su plan de rendimiento de cuentas ninguna sección del formato antes mencionado, y solo tres (3) dieron a demostrar que tienen un plan de rendimiento de cuentas sólido y confiable. A continuación se presentan los resultados específicos por cada sección.

- Razones: sección que debe contener un análisis de lo que le ha estado ocurriendo a la organización, internamente y en su ambiente, basado en un programa de poder de la información.

Catorce (14) organizaciones indicaron contar con la sección de Razones en su Plan de Rendimiento de Cuentas.

- Resolver: sección para establecer las estrategias que serán empleadas para posicionar la organización para su crecimiento.

Doce (12) organizaciones indicaron contar con la sección de Resolver en su Plan de Rendimiento de Cuentas.

- Resultados: sección que establece los resultados que se esperan, y las metas que serán alcanzadas según se vayan implementando las estrategias.

Catorce (14) organizaciones indicaron contar con la sección de Resultados en su Plan de Rendimiento de Cuentas.

- Recursos: sección que identifica el equipo necesario u otras inversiones que se necesiten para animar las estrategias en el alcance de las metas establecidas.

Catorce (14) organizaciones indicaron contar con la sección de Recursos en su Plan de Rendimiento de Cuentas.

Rendimiento de cuentas de las personas:

Por otra parte, Osborne (1992), también nos introduce al rendimiento de cuentas de las personas donde indica que se debe crear un programa para el apoderamiento de los empleados de la organización fundamentado en el rendimiento de cuentas mutuo y en la confianza. Expresa que la superestructura de dicho programa es compartir la autoridad, la información y la oportunidad. Es importante conocer si las organizaciones participantes cuentan con este tipo de rendimiento de cuenta de las personas, ya que este fortalece a la organización sentando las bases para un futuro desarrollo de las mismas.

A continuación se presentan los resultados específicos por cada uno de los aspectos mencionados por Osborne (1992).

- Autoridad para orquestar los recursos organizacionales para alcanzar las metas y resultados por los cuales ellos son responsables;

Quince (15) organizaciones indicaron que compartían la autoridad con sus empleados. Solo una (1) organización indicó que solo compartían la autoridad con los coordinadores. Mientras que solo una (1) organización indicó que no compartían la autoridad con sus empleados u otro personal que no fuese la gerencia. Véase Tabla 57.

Tabla 57. Rendimiento de Cuenta de las Personas: Autoridad en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Se comparte	Frecuencia
Sí	15
No	1
<u>Solo con los Coordinadores</u>	<u>1</u>

- Accesar la información y la intención estratégica de la gerencia suficientemente para la toma de decisiones sólidas;

Dieciséis (16) organizaciones indicaron que compartían el acceso a la información con sus empleados. Solo una (1) organización indicó que solo compartían el acceso a la información con los coordinadores. Ninguna organización indicó que no compartían el

acceso a la información con sus empleados u otro personal que no fuese la gerencia.

Véase Tabla 58.

Tabla 58. Rendimiento de Cuenta de las Personas: Acceso a la Información en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Se comparte	Frecuencia
Sí	16
No	0
Solo con los Coordinadores	1

- Oportunidad para el adiestramiento de expandir-competencias, desarrollo profesional, y participación en las recompensas por los logros organizacionales.

Dieciséis (16) organizaciones indicaron que daban oportunidad de adiestramientos a sus empleados. Solo una (1) organización indicó que no daba oportunidad de adiestramientos a sus empleados u otro personal que no fuese la gerencia. Véase Tabla 59.

Tabla 59. Rendimiento de Cuenta de las Personas: Oportunidad de Adiestramientos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Se comparte	Frecuencia
Sí	16
No	1

Exenciones contributivas Federal y Estatal:

Se evaluó si las organizaciones participantes en este estudio poseen las exenciones contributivas aplicables al tipo de naturaleza de la misma. Aunque es criterio de las agencias pertinentes otorgar la exención de acuerdo a cada organización que se someta a su proceso, para los efectos de este estudio se consideraron si las organizaciones poseen las siguientes exenciones contributivas Federal y Estatal. Ambas exenciones le proveen beneficios tanto contributivos como de acceso a fondos monetarios a través de propuestas al Gobierno Federal, Gobierno Estatal, Municipios, y Otras Organizaciones o Fundaciones Filantrópicas. Además, la obtención de estas exenciones es importante ya que el proceso para obtenerlas requiere una preparación de documentación administrativa que demuestra el carácter de responsabilidad de las organizaciones.

En cuanto este aspecto, diez (10) organizaciones indicaron tener ambas exenciones. Seis (6) organizaciones indicaron solo tener la exención contributiva bajo la Sección 1101 del Código de Rentas Internas de 1994 del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Mientras que ninguna organización tiene solo la exención contributiva bajo la Sección 501 (c) (3) del Código Federal de Rentas Internas. Solo una (1) organización indicó no tener ninguna de las exenciones contributivas. *Véase la Tabla 60.*

Tabla 60. Cantidad de exenciones contributivas que tienen las organizaciones en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

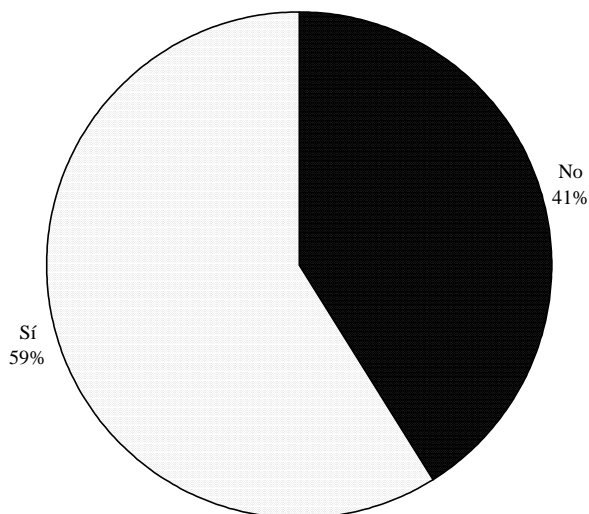
Exenciones contributivas	Frecuencia
Solo Sección 1101	6
Solo Sección 501 (c) (3)	0
Ambas	10
Ninguna	1

A continuación se presentan los resultados específicos para cada exención contributiva:

- Sección 501 (c) (3) del Código Federal de Rentas Internas

Diez (10) organizaciones (59%) indicaron tener esta exención, mientras que siete (7) organizaciones (41%) indicaron no tenerla. Véase *Gráfica 11*.

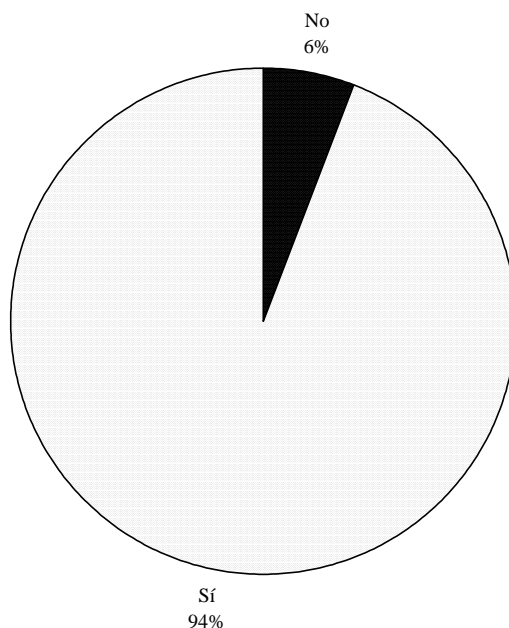
Gráfica 11. Por ciento (%) de organizaciones con la exención contributiva Federal en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.



- Sección 1101 del Código de Rentas Internas de 1994 del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

Dieciséis (16) organizaciones (94%) indicaron tener esta exención, mientras que solo una (1) organización (6%) indicó no tenerla. Véase *Gráfica 12*.

Gráfica 12. Por ciento (%) de organizaciones con la exención contributiva Estatal en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.



Requisitos para la obtención de fondos mediante la organización de Fondos Unidos de Puerto Rico:

También se diagnosticó si las organizaciones sin fines de lucro cuentan con los requisitos mínimos que requiere la organización de Fondos Unidos. El proceso de evaluación de solicitudes de donativo es anual, y comienza con una convocatoria al programa regular de Fondos Unidos. Cabe señalar que esta investigación no pretende determinar si las organizaciones cualifican o no, solo se toman estos requisitos como una

guía para conocer cuán preparadas pueden estar las organizaciones para solicitar ayuda a una organización tan importante como Fondos Unidos de Puerto Rico.

Diez (10) organizaciones indicaron cumplir con todos los requisitos, mientras que solo siete (7) organizaciones indicaron no cumplir con todos los requisitos. De estas siete (7) organizaciones, cinco (5) organizaciones indicaron no cumplir con solo un (1) requisito, mientras que solo dos (2) organizaciones indicaron no cumplir con dos (2) de los requisitos. En la Tabla 61 se presentan los requisitos que estas siete (7) organizaciones indicaron no cumplir.

Tabla 61. Requisitos de Fondos Unidos de Puerto Rico que no fueron cumplidos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Requisito no cumplido	Frecuencia
Certificación de Exención Contributiva Estatal	1
Cantidad mínima de miembros en la Junta de Directores	1
Director Ejecutivo a Tiempo Completo	1
Sistema de Contabilidad	1
Licencias de operación	2
Normas del Departamento del Trabajo	3

En cuanto al cumplimiento de la Certificación de Exención Contributiva Estatal, la organización que indicó no cumplir fue debido a que no poseía dicha exención. Sobre el requisito mínimo de miembros en la Junta de Directores, la organización que indicó no

cumplir fue por que solo tiene siete (7) miembros en su Junta de Directores y Fondos Unidos exige por lo menos nueve (9) miembros. En cuanto al requisito de un Director Ejecutivo a tiempo completo, la organización que indicó no cumplir el mismo se baso en que el encargado en estas funciones, así como el resto de la organización, todos son voluntarios y el encargado trabajaba a tiempo parcial. Sobre el sistema de contabilidad, la organización que indicó no cumplir este requisito fue por desconocimiento de herramientas de contabilidad que les pudiese facilitar el trabajo de la misma. En cuanto a las dos (2) organizaciones que indicaron no cumplir con las licencias de operación, su justificación fue que ignoraban la necesidad de las mismas. Mientras que las tres (3) organizaciones que indicaron no cumplir con el requisito de las Normas del Departamento del Trabajo, fue por que estas indicaron que no cumplían con las mismas ya que todo el personal es voluntario.

Por otra parte, aunque diez (10) organizaciones indicaron cumplir con todos los requisitos no todas estas son beneficiarias o participantes de los Fondos Unidos. A continuación se presentan en detalle los resultados específicos para cada requisito.

- Estar incorporada en el Departamento de Estado como una institución sin fines de lucro.

Diecisiete (17) organizaciones (100%) indicaron cumplir con este requisito.

- Poseer la Certificación de Exención Contributiva del Departamento de Hacienda.

Dieciséis (16) organizaciones (94%) indicaron cumplir con este requisito.

- Tener una Junta de Directores, con por lo menos nueve miembros, que se reúna mínimo cuatro veces al año.

Dieciséis (16) organizaciones (94%) indicaron cumplir con este requisito.

- Llevar más de un año prestando servicio directo a la comunidad.

Diecisiete (17) organizaciones (100%) indicaron cumplir con este requisito.

- Ofrecer servicios sociales o de salud a los residentes de Puerto Rico, sin distinción de raza, color, religión, herencia cultural, edad, sexo, impedimento físico o mental, afiliación política, orientación sexual u otras consideraciones de índole socio-económicas.

Diecisiete (17) organizaciones (100%) indicaron cumplir con este requisito.

- No puede estar organizada con propósitos políticos, de recaudación de fondos, religiosos, culturales o ambientales.

Diecisiete (17) organizaciones (100%) indicaron cumplir con este requisito.

- Sus programas y servicios deben cumplir y ser consistentes con la misión y propósito de la agencia.

Diecisiete (17) organizaciones (100%) indicaron cumplir con este requisito.

- Tener un director ejecutivo o administrador a tiempo completo.

Dieciséis (16) organizaciones (94%) indicaron cumplir con este requisito.

- Utilizar un sistema de contabilidad completo bajo el método de acumulación (accrual basis).

Dieciséis (16) organizaciones (94%) indicaron cumplir con este requisito.

- Poseer las licencias de operación requeridas por ley, emitidas por las autoridades pertinentes, según el servicio que ofrece la agencia.

Quince (15) organizaciones (88%) indicaron cumplir con este requisito.

- Cumplir con las normas de personal requeridas por el Departamento del Trabajo.

Catorce (14) organizaciones (82%) indicaron cumplir con este requisito.

- Tener estados financieros auditados del último año fiscal.

Diecisiete (17) organizaciones (100%) indicaron cumplir con este requisito.

Tenencia de Números de Identificación Patronal:

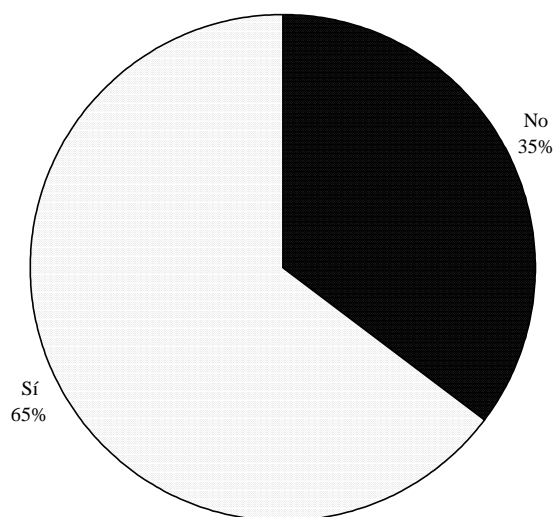
El investigador incluyó como parte del diagnóstico fiscal el evaluar si las organizaciones participantes poseen los números de identificación patronal básicos (Seguro Social Patronal, D&B D-U-N-S Number, y Cuenta Patronal en el Departamento del Trabajo). Estos números de identificación nos permiten conocer cuán preparadas están en cuanto al cumplimiento de las leyes, además de que tener el número de seguro social patronal y el D&B D-U-N-S Number da acceso a la obtención de fondos federales a través de propuestas. El Seguro Social Patronal es un número que, al igual que el seguro social de individuos, permite la identificación de la organización como un ente jurídico. El mismo se obtiene mediante una solicitud al Internal Revenue Services (IRS) del Gobierno Federal. Las diecisiete (17) organizaciones, o sea el cien por ciento (100%) de las organizaciones participantes indicaron poseer dicho número de identificación patronal.

El D&B D-U-N-S Number es un número de identificación creado por la empresa Dun & Bradstreet, Inc. El mismo tiene el propósito de colocar en una base de datos a los Contratistas, Suplidores, y Receptores de Fondos del Gobierno Federal para así ir creando

un perfil crediticio de éstos. Este número de identificación, en la actualidad, es requisito para la participación y obtención de propuestas solicitadas al Gobierno Federal. Para solicitar el mismo es a través de la página Internet de dicha empresa (www.dnb.com).

Once (11) de las organizaciones (65%) indicaron poseer dicho número de identificación, mientras que otras seis (6) organizaciones (35%) indicaron no poseerlo ya que desconocían la existencia del mismo. Véase *Gráfica 13*.

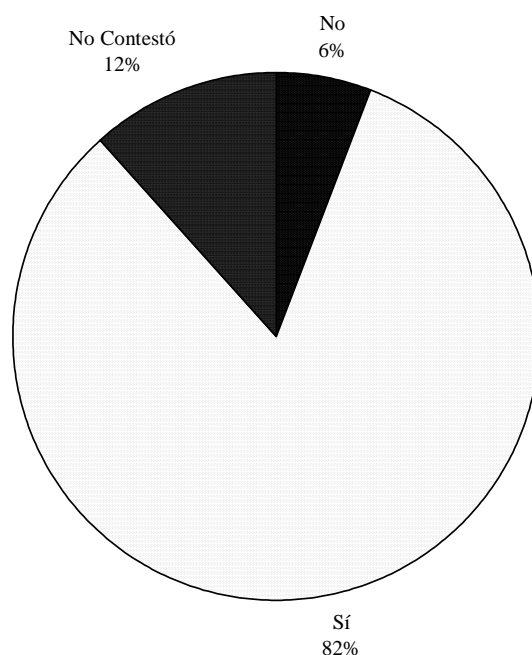
Gráfica 13. Por ciento (%) de organizaciones con el D&B D-U-N-S Number en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.



El Número de Cuenta Patronal en el Departamento del Trabajo es un número de identificación patronal, que parecido al seguro social patronal, permite identificar la cuenta de una organización o empresa obligada a pagar el Seguro por Desempleo y/o el Seguro por Incapacidad en beneficio a sus empleados y en responsabilidad de ley con

dicho Departamento. Catorce (14) organizaciones (82%) indicaron poseer dicho número de identificación. Dos (2) organizaciones (12%) no contestaron la pregunta, y solo una (1) organización (6%) indicó no poseer dicho número de identificación ya que desconocían del mismo. Véase *Gráfica 14*.

Gráfica 14. Por ciento (%) de organizaciones con el Número de Cuenta Patronal del Departamento del Trabajo en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.



Análisis general al Presupuesto de las organizaciones:

En esta investigación también se realizó una evaluación al presupuesto de las organizaciones y se levanto información sobre las fuentes de ingreso de las mismas, así como sobre los gastos regulares que éstas tienen. Se les preguntó a las organizaciones si

contaban con un presupuesto y dieciséis (16) organizaciones respondieron de manera afirmativa. Solo una (1) organización indicó no tener un presupuesto definido. Cabe señalar que surge del proceso de la entrevista conocer que los presupuestos en las organizaciones son en su mayoría informales. A continuación se presentan los resultados sobre las partidas monetarias de ingresos y gastos de las organizaciones, la distribución del capital en Activos y Pasivos, las fuentes de ingresos y los gastos de las organizaciones.

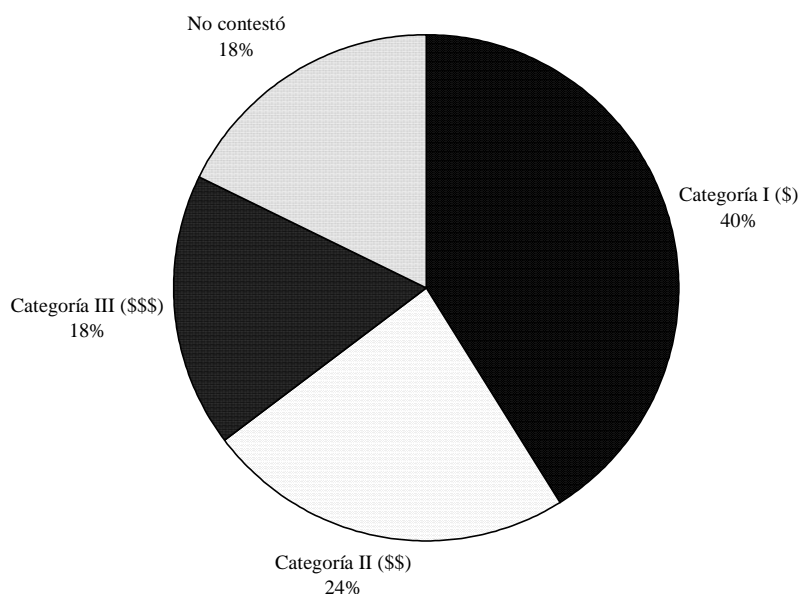
Partida Monetaria de Ingresos de las organizaciones:

De diecisiete (17) organizaciones participantes, solo tres (3) organizaciones (18%) no contestaron cuál es la cantidad monetaria de la partida de ingresos de sus presupuestos. En cuanto a las catorce (14) organizaciones que respondieron, el total de la partida de ingresos por todas ellas alcanzó aproximadamente diez millones ochocientos setenta y nueve mil trescientos setenta dólares (\$10,879,370.00). Cabe destacar, que para este análisis se dividieron las organizaciones en tres (3) categorías de acuerdo a sus partidas de ingreso. La Categoría I (\$) que son organizaciones con un ingreso aproximado entre \$0.00 a \$160,000.00 dólares, la Categoría II (\$\$) que están entre \$400,000.00 a \$1,000,000.00 de dólares, y la Categoría III (\$\$\$) que están entre los \$2,000,000.00 a \$4,000,000.00 de dólares.

Siete (7) de las organizaciones (40%) se encuentran en la Categoría I (\$) donde la menos que ingreso tiene es de aproximadamente quince mil ciento veinticinco dólares

(\$15,125.00). Por otra parte, cuatro (4) organizaciones (24%) se encuentran en la Categoría II (\$\$) donde dos (2) de estas se encuentran en el rango de los \$400,000.00 a \$600,000.00. Mientras que tres (3) organizaciones (18%) se encuentran en la Categoría III (\$\$\$), donde dos (2) tienen ingresos aproximados de dos millones de dólares (\$2,000,000.00) y una (1) tiene ingresos aproximados de cuatro millones de dólares (\$4,000,000.00). En la Gráfica 15 podremos apreciar la cantidad porcentual que representan las organizaciones en cada categoría.

Gráfica 15. Por ciento (%) de organizaciones por cada categoría en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.



En las Tablas 62, 63 y 64 podremos apreciar los rangos establecidos por cada categoría. Nótese que la suma de las tres (3) tablas da el resultado de las catorce (14) organizaciones que respondieron, recordando que solo tres (3) organizaciones no respondieron.

Tabla 62. Rangos en la Categoría I (\$) Ingresos entre \$0.00 a \$160,000.00 en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Rango de Ingresos	Frecuencia
\$0.00 a \$40,000.00	2
\$40,001.00 a \$80,000.00	2
\$80,001.00 a \$120,000.00	2
\$120,001.00 a \$160,000.00	1

Tabla 63. Rangos en la Categoría II (\$\$) Ingresos entre \$400,000.00 a \$1,000,000.00 en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Rango de Ingresos	Frecuencia
\$400,000.00 a \$600,000.00	2
\$600,001.00 a \$800,000.00	1
\$800,001.00 a \$1,000,000.00	1

Tabla 64. Rangos en la Categoría III (\$\$\$) Ingresos entre \$2,000,000.00 a \$4,000,000.00 en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

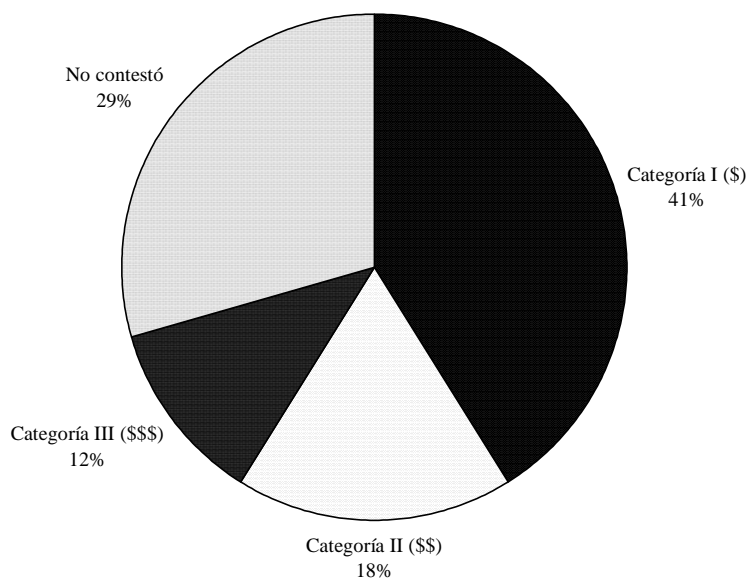
Rango de Ingresos	Frecuencia
\$2,000,000.00 a \$4,000,000.00	3

Partida Monetaria de Gastos de las organizaciones:

De las diecisiete (17) organizaciones participantes, solo cinco (5) organizaciones (29%) no contestaron cuál es la cantidad monetaria de la partida de gastos de sus presupuestos. Sobre las doce (12) organizaciones que respondieron, el total de la partida de gastos por todas ellas alcanzó aproximadamente ocho millones ciento setenta mil setecientos ocho dólares (\$8,170,708.00). Al igual que se realizó anteriormente, se dividieron las organizaciones en tres (3) categorías de acuerdo a sus partidas de gastos. La Categoría I (\$) que son organizaciones con un gasto aproximado entre \$0.00 a \$160,000.00 dólares, la Categoría II (\$\$) que están entre \$400,000.00 a \$1,000,000.00 de dólares, y la Categoría III (\$\$\$) que están entre los \$2,000,000.00 a \$4,000,000.00 de dólares.

Siete (7) de las organizaciones (41%) se encuentran en la Categoría I (\$) donde la menos que ingreso tiene es de aproximadamente quince mil ciento veinticinco dólares (\$15,125.00). Por otra parte, tres (3) organizaciones (18%) se encuentran en la Categoría II (\$\$) donde dos (2) de estas se encuentran en el rango de los \$400,000.00 a \$600,000.00. Mientras que dos (2) organizaciones (12%) se encuentran en la Categoría III (\$\$\$), donde una (1) tienen gastos aproximados de dos millones de dólares (\$2,000,000.00) y una (1) tiene gastos aproximados de cuatro millones de dólares (\$4,000,000.00). En la Gráfica 16 podremos apreciar la cantidad porcentual que representan las organizaciones en cada categoría.

Gráfica 16. Por ciento (%) de organizaciones por cada categoría en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.



En las Tablas 65, 66 y 67 podremos apreciar los rangos establecidos por cada categoría. Nótese que la suma de las tres (3) tablas da el resultado de las catorce (14) organizaciones que respondieron, recordando que solo tres (3) organizaciones no respondieron.

Tabla 65. Rangos en la Categoría I (\$) Gastos entre \$0.00 a \$160,000.00 en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Rango de Gastos	Frecuencia
\$0.00 a \$40,000.00	2
\$40,001.00 a \$80,000.00	2
\$80,001.00 a \$120,000.00	2
\$120,001.00 a \$160,000.00	1

Tabla 66. Rangos en la Categoría II (\$\$) Gastos entre \$400,000.00 a \$1,000,000.00 en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Rango de Gastos	Frecuencia
\$400,000.00 a \$600,000.00	2
\$600,001.00 a \$800,000.00	0
\$800,001.00 a \$1,000,000.00	1

Tabla 67. Rangos en la Categoría III (\$\$\$) Gastos entre \$2,000,000.00 a \$4,000,000.00 en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Rango de Gastos	Frecuencia
\$2,000,000.00 a \$4,000,000.00	2

Como parte de este análisis general se realizó la siguiente Tabla 68, con el fin de comparar las partidas de ingresos y gastos, para así poder observar donde esta la diferencia en las cantidades monetarias. En la Tabla se podrá notar que una (1) organización tiene más gastos que ingresos y que dicha cantidad se resta cuando se suma la cantidad de la diferencia, ya que es un sobregiro solamente de esa organización y no de todas las demás organizaciones. Además, se podrá notar que hay una diferencia en dos (2) organizaciones que habían contestado cual era su partida de ingresos pero sin embargo no contestaron cual era su partida de gastos. Sin embargo, también se podrá notar que solo una (1) organización indicó un sobrante de cincuenta y cuatro mil

ochocientos diecisiete dólares (\$54,817) lo que representa un superávit para esta organización.

Tabla 68. Comparación entre las partidas de Ingresos y Gastos de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

	Ingresos (\$)	Gastos (\$)	Diferencia (\$)
	15,125	15,125	-
	30,000	30,000	-
	60,000	60,000	-
	80,000	80,000	-
	82,730	82,730	-
	114,000	114,000	-
	126,000	126,000	-
	400,000	400,000	-
	448,686	393,869	54,817
	622,829	868,984	[246,155]
	900,000	No Contestó	900,000
	2,000,000	2,000,000	-
	2,000,000	No Contestó	2,000,000
	4,000,000	4,000,000	-
	No Contestó	No Contestó	-
	No Contestó	No Contestó	-
	No Contestó	No Contestó	-
Total	10,879,370.00	8,170,708.00	2,708,662.00

Comparación entre la distribución de capitales Activos y Pasivos de las Organizaciones:

Se realizó un análisis general sobre la distribución de capital de las organizaciones en cuanto a los Activos y Pasivos de la misma. Los Activos se refieren al capital monetario con el cual la organización puede contar ya que esta disponible al momento. Este capital activo es el famoso dinero “líquido”, o también pudiese ser con líneas de crédito, con el cual una empresa puede llevar a cabo sus operaciones a diario, si faltase de este capital la organización pudiese convertirse en una virtual organización inoperante, no-viable, o no-sustentable.

Por otro lado, el capital Pasivo es aquel con el cual la organización no cuenta al momento, este es capital que se encuentra invertido en bienes muebles e inmuebles, en deudas de todo tipo incluyendo el compromiso de las líneas de crédito. Con este capital la organización podría disponer liberando en forma de venta toda propiedad o inversión que les permita obtener dinero “líquido” para gastos operacionales. En la siguiente Tabla se comparan mediante rangos porcentuales la distribución del capital de las organizaciones participantes.

Tabla 69. Comparativa en Rangos porcentuales de la distribución de capitales Activos y Pasivos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Rangos porcentuales (%)	Frecuencia de Activos	Frecuencia de Pasivos
0	0	1
1 a 25	2	6
26 a 50	1	1
51 a 75	1	2
76 a 100	7	1
No Contestó	6	6

En la Tabla anterior podemos notar seis (6) organizaciones no contestaron la pregunta. Además, se puede notar que al menos siete (7) organizaciones indicaron tener su distribución de capital en los Activos lo cual demuestra que dichas organizaciones tienen solvencia al contar con un presupuesto “líquido”. En el caso de los pasivos las siete (7) organizaciones indicaron tener entre 0 a 25% de su capital en pasivos, lo cual es positivo para estas. Sin embargo, hay solo una (1) organización balanceada casi en un 50% en activos y pasivos lo cual coloca a esta en una posición con un poco de precaución ya que la balanza no se debe de ir a favor de los pasivos. Por otra parte, tres (3) organizaciones se encuentran en una situación difícil respecto a su distribución de capital ya que podrían tener más pasivos que activos lo que podría causar problemas de flujo de dinero.

Fuentes de Ingreso de las Organizaciones:

Al evaluar las fuentes de ingreso de las organizaciones en el rango porcentual de 76 a 100% de representación en el capital del presupuesto dos (2) organizaciones indicaron que provenían, una de Donativos Particulares y la otra de Fundaciones. En el rango porcentual de 51 a 75% de representación en el capital del presupuesto cuatro (4) organizaciones indicaron que su mayor fuente de ingreso proviene de las Propuestas Federales, seguido por dos (2) que indicaron que su mayor fuente de ingreso provenía de Propuestas Estatales. En el mismo rango otras dos (2) organizaciones indicaron que su mayor fuente de ingreso provenía, una de Donativos Legislativos, y la otra de Fundaciones. A continuación se presentan una serie de Tablas que demuestran los resultados sobre las fuentes de ingreso y sus respectivas frecuencias por cada rango porcentual.

Tabla 70. Ingresos provenientes de Propuestas Estatales en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Rangos porcentuales (%)	Frecuencia
0	8
1 a 25	0
26 a 50	3
51 a 75	2
76 a 100	0
Recibe pero no especificó	1
Esta en el proceso de recibir fondos pero no especificó	1
No Aplica	0
No Contestó	2

Tabla 71. Ingresos provenientes de Propuestas Federales en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Rangos porcentuales (%)	Frecuencia
0	3
1 a 25	1
26 a 50	3
51 a 75	4
76 a 100	0
Recibe pero no especificó	1
Esta en el proceso de recibir fondos pero no especificó	1
No Aplica	2
No Contestó	2

Tabla 72. Ingresos provenientes de Donativos Legislativos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Rangos porcentuales (%)	Frecuencia
0	3
1 a 25	6
26 a 50	2
51 a 75	1
76 a 100	0
Recibe pero no especificó	1
Esta en el proceso de recibir fondos pero no especificó	1
No Aplica	1
No Contestó	2

Tabla 73. Ingresos provenientes de Donativos Particulares en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Rangos porcentuales (%)	Frecuencia
0	2
1 a 25	10
26 a 50	1
51 a 75	0
76 a 100	1
Recibe pero no especificó	0
Esta en el proceso de recibir fondos pero no especificó	0
No Aplica	1
No Contestó	2

Tabla 74. Ingresos provenientes de Donativos de Fundaciones en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Rangos porcentuales (%)	Frecuencia
0	5
1 a 25	7
26 a 50	2
51 a 75	1
76 a 100	1
Recibe pero no especificó	0
Esta en el proceso de recibir fondos pero no especificó	0
No Aplica	0
No Contestó	1

Tabla 75. Ingresos provenientes de Recaudaciones de Fondos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Rangos porcentuales (%)	Frecuencia
0	9
1 a 25	6
26 a 50	1
51 a 75	0
76 a 100	0
Recibe pero no especificó	0
Esta en el proceso de recibir fondos pero no especificó	0
No Aplica	0
No Contestó	1

Tabla 76. Ingresos provenientes de Pagos por Servicios Ofrecidos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Rangos porcentuales (%)	Frecuencia
0	12
1 a 25	4
26 a 50	0
51 a 75	0
76 a 100	0
Recibe pero no especificó	0
Esta en el proceso de recibir fondos pero no especificó	0
No Aplica	0
No Contestó	1

Tabla 77. Ingresos provenientes de Otros en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Rangos porcentuales (%)	Frecuencia
0	11
1 a 25	1
26 a 50	2
51 a 75	0
76 a 100	0
Recibe pero no especificó	2
Esta en el proceso de recibir fondos pero no especificó	0
No Aplica	0
No Contestó	1

En cuanto a la Tabla 77, al solicitarle a las organizaciones que especificarán cuál era esa otra fuente de ingreso, las cinco (5) organizaciones que indicaron recibir fuente de ingreso Otros, mencionaron los siguientes:

- Donativos Corporativos que representan el treinta por ciento (30%) de ingreso para la organización que indicó dicha fuente de ingreso.
- Equipos Usados, este no se específico en la cantidad porcentual que representa.
- “In Kind” (donación), tampoco se especifico el por ciento que representa, ni el tipo de donación que recibía.
- Donativos en Servicio, estos representan el veintisiete por ciento (27%) para la organizaciones que indicaron dicha fuente de ingreso.

- Comida y Cupones, estos representan el veinte por ciento (20%) para la organizaciones que indicaron dicha fuente de ingreso.

Gastos de las Organizaciones y el por ciento que representan los mismos:

Al evaluar los gastos de las organizaciones, tres (3) organizaciones no contestaron la pregunta pero, sin embargo, pudieron identificar alrededor de doce (12) partidas diferentes de gastos. Se encontró que la partida de gastos con mayor frecuencia fue la de Nómina / Salario / Estipendios con trece (13) organizaciones, seguido por los gastos de la partida de Programático / Servicios con nueve (9) organizaciones, y en tercer lugar, la partida de Materiales de Administración y Otros con ocho (8) organizaciones. Sin embargo, al revisar los por cientos incluidos en cada partida podemos observar que el mayor gasto generado por las organizaciones es el Operacional con dos (2) organizaciones que gastan setenta y cinco por ciento (75%) y ochenta por ciento (80%) en esta partida.

Estas organizaciones son seguidas por una (1) organización que gasta un setenta y cinco por ciento (75%) en la partida de Alimentos. En tercer lugar, se encuentra una (1) organización que gasta setenta y un por ciento (71%) en la partida Programático / Servicios. En cuarto lugar, se encuentran dos (2) organizaciones que gastan sesenta por ciento (60%) en la partida de Nómina / Salario / Estipendios cada una de ellas. Véase la *Tabla 78*.

Tabla 78. Gastos de las organizaciones: frecuencia y por cientos (%) incluidos por cada partida en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en San Juan, Puerto Rico; Año 2006.

Partida	Frecuencia
Nómina / Salario / Estipendios	13
Operacional	5
Programático / Servicios	9
Materiales de Administración y Otros	8
Alimentos	4
Vehículos / Equipos	5
Renta / Seguros	4
Utilidades	5
Mantenimiento y Reparaciones	1
Gastos Actividades de Recaudaciones de Fondos	2
Intereses	1

Se han presentado los hallazgos de los aspectos principales de este estudio: legal, organizacional y fiscal. A continuación se resume los hallazgos más importantes de cada uno de los aspectos antes mencionados. Sobre el aspecto legal, se encontró que todas las organizaciones participantes están debidamente incorporadas en el Departamento de Estado. Sin embargo, al evaluar específicamente si las organizaciones conocen las leyes básicas consideradas en este estudio, y si en efecto cumplen con sus disposiciones o

requisitos, se encontró que doce (12) de las diecisiete (17) organizaciones indicaron conocer las mismas, mientras que solo ocho (8) organizaciones indicaron cumplir con éstas. Además, se identificó que existe una debilidad por parte de las organizaciones en no conocer y/o cumplir con todas las leyes básicas consideradas en el estudio.

En cuanto al aspecto organizacional, se evaluó específicamente la estructura de la organización, si estas cuentan con un esquema organizacional, y si el diseño organizacional es uno de diferenciación o de integración. Por lo tanto, se realizó el diagnóstico organizacional utilizando los conceptos de diferenciación e integración según definidos por David K. Wetzell, Kimberly Buch (2000). Por lo que al aplicarse, se presentó datos que sustentan que el diseño de las organizaciones, en su mayoría, es uno eficiente que integra todos los componentes organizacionales aunque también esta presente, en menor grado, la diferenciación que puede impedir que se logren los objetivos y/o metas de estas. Además, se presentó datos sobre la cantidad de miembros en las Juntas de Directores donde en la mayoría de las organizaciones es una muy alta por lo cual éstas deberían acoger un número menor de miembros que facilite la eficiencia y eficacia que debe prevalecer en las organizaciones.

Sobre el aspecto fiscal, se presentaron datos sobre el plan de rendimiento de cuentas basado en un plan construido con el formato de cuatro R's (Razones, Resolver, Recursos y Resultados) de Richard Osborne (1992). Se resaltó, que once (11) organizaciones demostraron tener un plan de rendimiento de cuentas informal, mientras que en otras tres (3) organizaciones no se contó con ninguna de las partes del formato de

las cuatro R's. Solo otras tres (3) organizaciones demostraron que su plan de rendimiento de cuentas es uno sólido y confiable. Además, se presentó datos relevantes al rendimiento de cuentas de las personas de Osborne (1992), donde se presenta que de una (1) a tres (3) organizaciones no cumplieron con las expectativas de que se comparta la autoridad, la información y la oportunidad. Por otra parte, se evaluó si las organizaciones sujetas al proceso de estudio poseen las exenciones contributivas aplicables al tipo de naturaleza de la misma. Donde se presentó datos que indican que la mayoría de las organizaciones tienen ambas exenciones, mientras que seis (6) organizaciones indicaron tener solo la exención contributiva Estatal y solo una (1) organización indicó no tener ninguna de las dos exenciones.

Se hizo un diagnóstico para conocer si las organizaciones sin fines de lucro cuentan con los requisitos mínimos de la organización de Fondos Unidos de Puerto Rico para la obtención de fondos a través de sus programas donde siete (7) organizaciones no cumplían con los mismos. Como parte del diagnóstico fiscal, se realizó un análisis general al presupuesto de las organizaciones incluyendo las partidas de ingresos y gastos, la distribución del capital en Activos y Pasivos, las fuentes principales de ingresos y los principales gastos. En cuanto a la partida de ingresos resalta que catorce (14) organizaciones alcanzan ingresos aproximados de \$10,879,370.00, mientras que en cuanto a la partida de gastos se presentó que la partida de gastos de las organizaciones asciende a un aproximado de \$8,170,708.00.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que surgen del proceso de investigación llevado a cabo con diecisiete (17) organizaciones sin fines de lucro que trabajan por el bienestar de los/as deambulantes y las personas sin hogar en la municipalidad de San Juan. Sobre las otras doce (12) organizaciones que constituían el universo a ser investigado y decidieron no participar del estudio, nos llevan a concluir que la falta de acceso a la información por parte de las organizaciones pudiese poner en riesgo la oportunidad de integrar formalmente al sector no lucrativo en el rol de proveedor de servicios directos sustituyendo en la medida que sea posible al estado. José Rodelgo Bueno (2004), nos instruye que es la sociedad la que debe asumir su responsabilidad, para que los hombres, con su libertad e iniciativa, construyan su futuro. Por otro lado, la “juventud” de las organizaciones participantes, donde en su mayoría están entre los 0 a 20 años de servicio, presenta la oportunidad de reflexionar sobre su rol de responsabilidad social y redefinir, de ser necesario, los propósitos de estas organizaciones para evitar duplicidad de servicios y promover mayor integración entre ellas. Sobre esto último, aunque se encontró que existe en cierta medida la colaboración entre sí, aún falta mayor integración no sólo con las organizaciones sin fines de lucro que atienden la misma población, si no que los acuerdos colaborativos deberían ser también con otros tipos de organizaciones aunque sean organizadas con otros propósitos a los de las organizaciones estudiadas.

El investigador reafirma la importancia y relevancia de estas organizaciones en la prestación de servicios a personas marginadas por la sociedad en general. Cabe recalcar que catorce (14) organizaciones pudieron impactar a catorce mil novecientos setenta y un (14,971) personas sin hogar, el impacto social que se pudiese alcanzar al lograr fortalecer las organizaciones sin fines de lucro sería de suma importancia para lograr cambios en nuestra sociedad. Sin embargo, se encontró que en cuanto a las clasificaciones y categorías establecidas mediante la Ley Núm. 452 de 23 de septiembre de 2004, trece (13) de las organizaciones se identificaron dentro de más de una categoría. Esto nos permite concluir que se debe permitir que las organizaciones puedan elegir más de una clasificación o categoría al llenar el documento del Departamento de Estado al momento de la incorporación, ya que esto podría facilitar un sistema de registro ágil que identifique las organizaciones por varios servicios y que no se limite a una búsqueda de entrar la clasificación o categoría y que aparezcan solo algunas de las organizaciones, mientras se podrían quedar afuera otras organizaciones que ofrecen el mismo servicio y que no necesariamente se hayan identificado con la misma clasificación o categoría de las mismas. En cuanto a la tipología de las organizaciones, no cabe duda que en su mayoría éstas son de base comunitaria creada por la iniciativa o preocupación de personas que tienen el deseo de aportar un granito de arena en nuestra sociedad. Es importante retomar la advertencia que nos hace Rodelgo (2004), donde nos indica que es responsabilidad de la sociedad que el Estado se haya vuelto el gran engranaje que cuida de todos/as, el absoluto protector que resuelve los problemas y que por esto es que se da por descontado que debe ser el productor de los bienes y servicios públicos, como entre otros: la educación, la salud o los servicios sociales. Es aquí donde raya la autenticidad de estas

organizaciones sin fines de lucro que cumplen con su definición de acuerdo al Informe Final ordenado por la Resolución del Senado 741 (2004), y sobretodo por los sacrificios en los que incurren al querer asumir su propia responsabilidad social.

Sobre el aspecto legal, se encontró que todas las organizaciones participantes están debidamente incorporadas en el Departamento de Estado bajo la Ley Núm. 144 de 10 de agosto de 1995, según enmendada, conocida como “Ley General de Corporaciones de 1995” del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Sin embargo, al evaluar específicamente si las organizaciones conocen las leyes básicas consideradas en este estudio, y si en efecto cumplen con sus disposiciones o requisitos, se encontró que doce (12) de las diecisiete (17) organizaciones indicaron conocer las mismas, mientras que solo ocho (8) organizaciones indicaron cumplir con éstas. Por lo tanto, existe una debilidad por parte de las organizaciones en no conocer y/o cumplir con todas las leyes básicas consideradas en el estudio. Esto tiende a indicar que la desinformación de las organizaciones las pudiese llevar al incumplimiento de leyes relevantes al tipo de organización que son las mismas. Las organizaciones tienen esta debilidad debido a que en su mayoría son creadas a base de iniciativas para buscar soluciones a corto plazo y sin mucha planificación ni estrategia. De igual modo, la responsabilidad de la organización en conocer y cumplir las leyes es limitada debido a la complejidad del sistema jurídico nuestro, ya que somos un País altamente reglamentado y nuestras leyes cambian constantemente.

En cuanto al aspecto organizacional, se evaluó específicamente la estructura de la organización, si estas cuentan con un esquema organizacional, y si el diseño organizacional es uno de diferenciación o de integración. Al evaluar este aspecto se retomó como principio la conclusión de Ricardo Sotaquirá G. y Hugo Andrade S. (2000), quienes indican que diseñar una organización implica desarrollar un proceso en el cual se va entendiendo progresivamente cuál es la situación actual, cuáles son las expectativas sobre una situación ideal y de que manera se puede intervenir o actuar sobre la organización, a través del diseño, para moverse de lo actual hacia lo ideal. Por lo tanto, se realizó el diagnóstico organizacional utilizando los conceptos de diferenciación e integración según definidos por David K Wetzel, Kimberly Buch (2000).

En cuanto al diagnóstico organizacional, se encontró que la mayoría de las organizaciones se encuentran en un nivel moderado de diferenciación horizontal en el nivel individual, refiriéndonos a la especialización de tareas y al grado en que las metas están subdivididas en diferentes trabajos y ocupaciones, donde existen treinta y dos (32) puestos de trabajos sólo para catorce (14) organizaciones. Sin embargo, solo siete (7) puestos diferentes están relacionados a la gerencia, esto nos coloca sobre aviso para identificar esta diferenciación y que las organizaciones puedan trabajar con la misma. Por otra parte, en cuanto a la complejidad vertical, se concluye que la estructura se ha mantenido simple y el grado de diferenciación en estas organizaciones es uno estándar como en todas las organizaciones que poseen una estructura organizacional basada en jerarquía. En cuanto a la complejidad horizontal en el nivel grupal, refiriéndonos al número de departamentos y/o funciones representado en un esquema organizacional, se

concluye que la mayoría de las organizaciones, al contar con uno (1) a cuatro (4) departamentos en su estructura, poseen un grado bajo de diferenciación. Por otro lado, cinco (5) organizaciones se mostraron con un grado alto de complejidad horizontal por ser organizaciones de gran tamaño ya institucionalizadas en todo el País y algunas de éstas a nivel Internacional. No obstante, sería interesante investigar a profundidad esta diferenciación para observar como afecta positiva o negativamente a la organización.

Respecto a la complejidad geográfica o espacial, refiriéndonos a las organizaciones que pueden estar localizadas en diferentes lugares (por ejemplo, edificios, estados, países), se concluye que en su mayoría las organizaciones tienen un grado bajo de diferenciación en cuanto a este particular. Solo cinco (5) organizaciones institucionalizadas mencionadas anteriormente demostraron un alto nivel de diferenciación que debería ser estudiado a mayor profundidad. En cuanto a la diferenciación en la División línea/“staff”, empleado/gerencia, se encontró que las diecisiete (17) organizaciones cuentan con una mano de obra de mil quinientos ochenta y un (1,581) personas entre voluntarios y empleados remunerados. La cantidad de voluntarios asciende a un aproximado de novecientos sesenta y nueve (969) personas, mientras que los empleados remunerados alcanzan un aproximado de seiscientos doce (612) personas, existiendo una diferencia de trescientas cincuenta y siete (357) personas. Esta diferencia de voluntarios más que empleados remunerados hacen que se tiendan a separar entre ellos como expresan Wetzel & Buch (2000), en cuanto a la vestimenta, beneficios, compensación, poder, oficinas, lenguaje, educación, u oportunidades, las cuales no pudieron ser medidas en esta investigación. Aunque a simple vista, en la visita

a las facilidades de las organizaciones se notó la diferencia entre la vestimenta de los empleados remunerados y la de los voluntarios, siendo la de estos últimos una vestimenta informal. Además, se pudo observar que en algunas organizaciones los propios beneficiarios o clientes eran voluntarios de la organización lo que realmente si establece la diferenciación a la que se refieren Wetzel & Buch (2000).

También surge de esta investigación una diferenciación entre los voluntarios (“staff”) y es la existencia de los voluntarios formales *versus* los voluntarios en general. El total de los voluntarios formales es de aproximadamente setecientos cuarenta y dos (742) personas, o sea, el setenta y siete por ciento (77%) del total aproximado de novecientos sesenta y nueve (969) voluntarios. Mediante este dato se pudo identificar que solo siete (7) de las organizaciones sufren cambios en la cantidad de voluntarios *versus* los voluntarios formales. Esta diferencia en el total de voluntarios representa un veintitrés por ciento (23%) del total de los mismos. Lo cual nos indica que el grado de la diferenciación entre los voluntarios (“staff”) es uno bajo, siendo esto positivo para las organizaciones. Sin embargo, Wetzel & Buch (2000), establecen que puede existir diferenciación en la División entre empleado/gerencia, refiriéndose a las diferencias entre empleados de la línea frontal y la gerencia. En cuanto a esta diferenciación, al realizar la visita a las facilidades de las organizaciones se pudo observar que no existían diferencias en cuanto a vestimenta ya que empleados y gerenciales vestían de forma casual. De igual modo no existen diferencias en cuanto a beneficios, oficinas u oportunidades. Sí existe un poco de diferencia en cuanto a la compensación, el poder, lenguaje y educación de la gerencia sobre los empleados, pero no es un dato significativo, por lo que se concluye

que el grado de diferenciación entre empleado/gerencia puede ser considerado como uno bajo. En cuanto a la centralización (y descentralización) se concluye que en las organizaciones la toma de decisiones se encuentra centralizada en la alta gerencia (Junta de Directores y Director Ejecutivo). Solo el requisito de consenso demostró estar descentralizado al incluirse a todas las partes de la organización (Junta de Directores, Director Ejecutivo, y Empleados Administrativos) en la mayoría de las organizaciones. En general, la centralización demuestra un grado alto de diferenciación.

Por otra parte, a través del diagnóstico organizacional se evaluó la integración en varios aspectos de la organización. Estos aspectos son: las referencias a la jerarquía, la formalización, la realización de equipos, el abarcar el control, la comunicación, entre otros. Sobre las referencias a la jerarquía, se encontró que en promedio doce (12) organizaciones tienen de uno (1) a cinco (5) empleados en posiciones gerenciales y que a su vez, en nueve (9) organizaciones el gerente invierte entre una (1) a veinte (20) horas mensuales en asuntos referentes a la jerarquía. Se concluye que, como método de integración, la cantidad de empleados gerenciales y el tiempo promedio que estos invierten es adecuado debido al tamaño estructural de las organizaciones participantes, aunque el investigador entiende que es recomendable dedicar entre veintiún (21) a cuarenta (40) horas mensuales a estos efectos.

En cuanto a la formalización, cabe destacar que las organizaciones en su mayoría cuentan con la documentación básica señalada por Wetzel & Buch (2000). Solo tres (3) organizaciones no tenían la documentación completa pero esto es subsanable con tan solo

crear la misma. Por lo tanto, se concluye que, en cuanto a formalización se trata, las organizaciones cumplieron con las expectativas. De igual modo, en cuanto a la realización de equipos o unidades, se encontró que la mayoría de las organizaciones crean algún tipo de equipo o unidad. Sin embargo, se encontró que el número promedio de equipos o unidades creados por las organizaciones es de uno (1) a cuatro (4) equipos o unidades. Además, se encontró que la mayoría de estos son creados por actividades necesarias de acuerdo a los servicios que ofrecen las organizaciones. En cuanto al tiempo que invierten los empleados en reuniones o actividades de equipos o unidades, se encontró que la mayoría invierten entre dieciséis (16) a veinte (20) horas mensuales, seguidos por otras organizaciones donde sólo se invierten entre uno (1) a cinco (5) horas mensuales. Por lo tanto, la cantidad de equipos o unidades creados, el tipo de equipo o unidad y el tiempo que los empleados invierten en ellos esta ajustado a la realidad de las organizaciones, lo que resulta en que estas organizaciones tengan marcada la integración lo cual es algo positivo.

Por otro lado, en cuanto ha abarcar el control a través de la habilidad de los gerentes para supervisar eficientemente a sus subordinados, se encontró que siete (7) organizaciones promedian entre uno (1) a diez (10) empleados por cada gerente, mientras que otras seis (6) organizaciones promedian entre once (11) a sesenta (60) empleados por cada gerente. Referente a este particular, se concluye que las siete (7) organizaciones antes descritas son las únicas donde se puede abarcar el control y la organización puede ser mas eficiente. Sin embargo, respecto a las otras seis (6) organizaciones, se concluye que estas no cumplen con la integración al tener mayor cantidad de empleados por cada

gerente. En cuanto a la comunicación en las organizaciones se encontró que existe la integración, ya que no se diferencia en el método de comunicación para con cada tipo de empleado (línea, “staff”, gerente). Lo que si varió fue el método (teléfono, memos, correo electrónico, cartas, conversaciones, y reuniones), pero esto no significó la ausencia de integración. Por lo tanto, se concluye que en cuanto a la comunicación en la organización, las organizaciones cumplieron con las expectativas de integración.

Al realizar este diagnóstico organizacional propuesto por Wetzel & Buch (2000), se concluye que el diseño de las organizaciones, en su mayoría, es uno eficiente que integra todos los componentes organizacionales aunque también esta presente en menor grado la diferenciación lo cual puede impedir que se puedan lograr los objetivos y/o metas de estas. De este modo las organizaciones necesitan planificar estratégicamente un desarrollo organizacional estructurado de acuerdo a sus necesidades que persiga algunos cambios estructurales y en el comportamiento organizacional.

Por último, en cuanto al diagnóstico organizacional, el investigador añadió una evaluación a la cantidad de miembros en las Juntas de Directores como parte de la estructura fundamental de las organizaciones. Sobre este particular, se encontró que la mayoría de las organizaciones tienen entre ocho (8) a catorce (14) miembros, seguidos por otras organizaciones que tienen entre quince (15) a veintidós (22) miembros en las Juntas de Directores. Para el investigador estas cantidades de miembros en las Juntas de directores son muy altas lo que trae consigo muchos contratiempos para las organizaciones. Primero, el conseguir tantos miembros voluntarios a las Juntas de

Directores; segundo, el lograr reunir a todos los miembros; y, tercero, la implicación de tener mayor diversidad a la hora de la toma de decisiones debilita la autonomía que debe de existir en cuanto a la administración de la organización. Solo tres (3) organizaciones tienen de uno (1) a siete (7) miembros en sus Juntas de Directores, este número es uno razonable para facilitar los procesos, cumplimientos y toma de decisiones en las organizaciones. En total existen alrededor de doscientos (200) miembros en las Juntas de Directores, donde setenta (70) ocupan puestos de Oficiales (Presidente, Vice-Presidente, Secretario y Tesorero) y ciento treinta (130) ocupan puesto No-Oficiales (Vocales, Directores, Miembros, etcétera). Se concluye que las organizaciones deben de reflexionar sobre la cantidad de miembros y repensar su estructura mayor, para atemperarla a la realidad de eficiencia y eficacia que debe prevalecer en las organizaciones.

Al investigar el aspecto fiscal, se consideró que las organizaciones son receptoras de fondos federales, estatales, y municipales, así como de otras organizaciones que auspician actividades no lucrativas en bien de la sociedad o una comunidad en específico. Por lo cual se evaluó si éstas poseen un plan de rendimiento de cuentas basado en un plan construido con el formato de cuatro R's (Razones, Resolver, Recursos y Resultados) que nos presenta Richard Osborne (1992). Sobre este particular, se encontró que todas las organizaciones participantes poseen algún plan de rendimiento de cuentas. Pero se resalta, que once (11) organizaciones demostraron tener un plan de rendimiento de cuentas informal, mientras que en otras tres (3) organizaciones no se contó con ninguna de las partes del formato de las cuatro R's. Solo otras tres (3) organizaciones

demonstraron que su plan de rendimiento de cuentas es uno sólido y confiable. Por lo tanto, se concluye que esto es una debilidad bastante grave que se debería corregir formalizando un plan de rendimiento de cuentas efectivo y uniforme. Además, se encontró diferencias en cuanto a quien se le rinde cuentas, identificándose dos (2) variables (Interno y Externo). En cuanto al interno, se encontró que se le rinde mayor cuenta a la Junta de Directores, seguido por el Director Ejecutivo. Por otra parte, en el externo, se encontró que se le rinde mayor cuenta al Gobierno Estatal y a las organizaciones como Fondos Unidos de Puerto Rico.

Además, se evaluó también si las organizaciones cuentan con el rendimiento de cuentas de las personas de Osborne (1992), donde este indica que se debe crear un programa para el apoderamiento de los empleados de la organización fundamentado en el rendimiento de cuentas mutuo y en la confianza. Esto esta basado en que la superestructura de dicho programa es compartir la autoridad, la información y la oportunidad. Se encontró que la mayoría de las organizaciones cumplen con las expectativas de acuerdo a Osborne (1992). Sin embargo, se encontró además que de una (1) a tres (3) organizaciones no cumplieron con las expectativas por lo que se concluye que estas deberán mejorar el comportamiento de su organización consiente en que el rendimiento de cuentas de las personas fortalece a la organización sentando las bases para un futuro desarrollo de las mismas. Por otra parte, en cuanto a las exenciones contributivas, se encontró que la mayoría de las organizaciones cuentan con ambas exenciones (Federal y Estatal). Solo seis (6) organizaciones indicaron tener solo la exención contributiva Estatal y solo una (1) organización indicó no tener ninguna de las

dos exenciones. Por lo tanto, respecto a este aspecto las organizaciones en su mayoría se encuentran en etapas avanzadas. Resta concluir que las seis (6) organizaciones que solo tienen la exención Estatal deberían de ir sometiendo al proceso de la obtención de la exención Federal y la organización que no tiene ninguna de las dos se someta al proceso de la obtención de ambas. Estas exenciones redundan en beneficios económicos para la organización, como también le abre las puertas a solicitar donativos a entidades que solo otorgan dinero a organizaciones exentas a través de la exención contributiva Federal (Sección 501 (c) (3) del Código Federal de Rentas Internas).

También se diagnosticó si las organizaciones sin fines de lucro cuentan con los requisitos mínimos de la organización de Fondos Unidos de Puerto Rico para la obtención de fondos a través de sus programas. Además, se evaluó la tenencia de números de identificación patronal esenciales por parte de las organizaciones. Por último, el investigador incluyó, como parte del diagnóstico fiscal, un análisis al presupuesto de las organizaciones incluyendo las partidas de ingresos y gastos, la distribución del capital en Activos y Pasivos, las fuentes principales de ingresos y los principales gastos. Por otro lado, al evaluar el cumplimiento para la obtención de fondos mediante la organización Fondos Unidos de Puerto Rico, se encontró que aunque la mayoría de las organizaciones participantes indicaron cumplir con todos los requisitos no necesariamente todas son beneficiarias de los programas que ofrece esta entidad. Sin embargo, se resalta que siete (7) organizaciones indicaron no cumplir con todos los requisitos de Fondos Unidos de Puerto Rico. Por lo tanto, se concluye que las organizaciones que aún no son beneficiarias de fondos por parte de esta entidad podrían solicitar propuestas para la

obtención de dichos fondos y las restantes siete (7) organizaciones que no cumplieron todos los requisitos deberían de corregir su debilidad buscando el cumplimiento de cada requisito para poder solicitar a esta fuente importante de ingresos. Por otra parte, en cuanto a la tenencia de números de identificación patronal, se encontró que todas las organizaciones poseen el Número de Seguro Social Patronal. Además, la mayoría de las organizaciones indicaron poseer el D&B D-U-N-S Number que les permite contratar con el Gobierno Federal y ser receptores de propuestas federales. Sobre este particular, se encontró que seis (6) organizaciones no poseen este número de identificación por lo que se recomienda que lo obtengan. Además, se encontró que la mayoría de las organizaciones poseen el Número de Cuenta Patronal con el Departamento del Trabajo y sólo tres (3) organizaciones no lo poseen. No todas las organizaciones cumplieron con las expectativas pero su situación se puede corregir sometiendo a la organización a los procedimientos necesarios para la obtención de estos números de identificación patronal.

El investigador realizó un análisis general al presupuesto de las organizaciones, una (1) organización indicó no tener un presupuesto. Sin embargo, en cuanto a la partida monetaria de ingresos de las organizaciones, se logró establecer tres (3) categorías de acuerdo a los ingresos de estas donde la mayoría de las organizaciones se clasificaron en la Categoría I de Ingresos entre \$0.00 a \$160,000.00. Aunque cabe resaltar que tres (3) organizaciones clasificaron en la Categoría III de Ingresos entre \$2,000,000.00 a \$4,000,000.00. Cabe destacar que solo catorce (14) organizaciones alcanzan ingresos aproximados de \$10,879,370.00. Por otra parte, en cuanto a la partida monetaria de gastos de las organizaciones al clasificar estas en las Categorías de Gastos se encontró

diferencias con las Categorías de Ingresos debido a cinco (5) organizaciones no contestaron cual era su partida monetaria de gastos en su presupuesto. Aún así, se encontró que la partida de gastos de las organizaciones asciende a un aproximado de \$8,170,708.00. Sobre el análisis a ambas partidas (ingresos y gastos), las organizaciones participantes manejan una cantidad enorme de dinero aunque se destaca que sólo tres (3) organizaciones manejan \$8,000,000.00, mientras que entre las restantes organizaciones se manejan aproximadamente \$2,879,370.00. De igual modo, el investigador insta que es necesaria la contribución de todos los sectores (Público, Privado, Académico, Profesional, entre otros), para fortalecer a estas organizaciones.

Al realizarse un análisis general sobre la distribución de capital de las organizaciones en cuanto a los Activos y Pasivos de la misma, se encontró que al menos siete (7) organizaciones indicaron tener su distribución de capital en los Activos lo cual demuestra que dichas organizaciones tienen solvencia al contar con un presupuesto “líquido”. Solo una (1) organización demostró balancearse en un 50% en activos y el otro 50% en pasivos lo cual la coloca en un poco de precaución, ya que la balanza no se debe ir a favor de los pasivos. Por otro lado, tres (3) organizaciones se encuentran en una situación difícil respecto a su distribución de capital, ya que podrían tener más pasivos que activos lo que podría causar problemas de flujo de dinero. Las organizaciones necesitan mayor orientación sobre la distribución del capital en la organización, y que se comience a trabajar con las organizaciones que tienen distribuido su capital en Pasivos para llevar la balanza a aumentar el capital de Activos de estas.

En cuanto a las fuentes de ingresos de las organizaciones, se encontró que las mayores fuentes son en el siguiente orden: Donativos Particulares con una frecuencia de doce (12) organizaciones que se nutren de esta fuente; Donativos Legislativos y Donativos de Fundaciones con una frecuencia de once (11) organizaciones cada uno; y, Propuestas Federales con una frecuencia de diez (10) organizaciones. Estas fuentes mayores de ingresos son seguidas por otras fuentes de ingresos con menor frecuencia, estas son en el siguiente orden: Recaudación de Fondos con una frecuencia de siete (7) organizaciones; Propuestas Estatales y ingresos provenientes de Otros con una frecuencia de cinco (5) organizaciones cada uno; y, Pago por Servicios Ofrecidos con una frecuencia de cuatro (4) organizaciones. Sobre este aspecto se concluye que las organizaciones dependen de ingresos provenientes de propuestas a diversas entidades, ya sean en el gobierno Federal o Estatal, o en otras organizaciones del Tercer Sector y del Sector Privado, por lo que es necesario que reflexionen sobre este particular. Esto se debe a que si se reducen las aportaciones de estas propuestas hay que preguntarse cómo las organizaciones serán auto-sustentables para seguir operando y sirviendo a la población de deambulantes o personas sin hogar, en el caso particular de este estudio.

Al evaluar los gastos de las organizaciones, se pudieron identificar alrededor de doce (12) partidas diferentes de gastos. Se encontró que la partida de gastos con mayor frecuencia fue la de Nómina / Salario / Estipendios con trece (13) organizaciones, seguido por los gastos de la partida de Programático / Servicios con nueve (9) organizaciones, y en tercer lugar, la partida de Materiales de Administración y Otros con ocho (8) organizaciones. Sin embargo, se encontró que el mayor gasto generado por las

organizaciones es el Operacional con dos (2) organizaciones que gastan setenta y cinco por ciento (75%) y ochenta por ciento (80%) en esta partida respectivamente. Además, estas organizaciones son seguidas por una (1) organización que gasta un setenta y cinco por ciento (75%) en la partida de Alimentos, una (1) organización que gasta setenta y un por ciento (71%) en la partida Programático / Servicios, y dos (2) organizaciones que gastan sesenta por ciento (60%) en la partida de Nómina / Salario / Estipendios cada una de ellas. Las organizaciones poseen unos gastos en común pero al categorizar se hicieron con un poco de dificultad las clasificaciones, ya que no hubo uniformidad en cuanto a las respuestas de las organizaciones.

En este estudio se evaluó el aspecto fiscal con el propósito de diagnosticar si las organizaciones sin fines de lucro cuentan con las disposiciones fiscales, organizacionales, y legales para obtener y manejar fondos públicos o privados para el beneficio de la población de deambulantes o personas sin hogar en el área de la municipalidad de San Juan. Aunque en este estudio se vieron estos tres aspectos de manera individual, se reconoce que uno sin el otro una organización no puede operar. Se han identificados aspectos positivos y negativos de las organizaciones sin fines de lucro que atienden deambulantes o personas sin hogar. Como fortalezas de las organizaciones se destacan: el que todas las organizaciones están debidamente incorporadas, cuentan con una gran cantidad de voluntarios así como de empleados remunerados, en la mayoría de las organizaciones el diseño organizacional es uno eficiente que integra todos los componentes organizacionales, la mayoría de las organizaciones poseen exención contributiva y los números de identificación patronal necesarios para operar la

organización, además, la mayoría de éstas cumplen con los requisitos de Fondos Unidos de Puerto Rico. Como limitaciones de las organizaciones se destacan: el desconocimiento en términos legales, la falta de mayor integración para eliminar gran parte de la diferenciación, la ausencia de uniformidad en la terminología y operación administrativa, el no contar con un sistema de rendimiento de cuentas formal y el desconocimiento en términos presupuestarios. El investigador concluye que la mayoría de las organizaciones del Tercer Sector en el Municipio de San Juan cumplen parcialmente las condiciones de competencia legal, organizacional y fiscal para asumir plenamente la responsabilidad de trabajar con la situación de los/as deambulantes o personas sin hogar.

Con esta investigación el autor pretende promover la discusión comenzada por la mayoría de los artículos, informes, leyes y otros documentos, que se utilizaron como base para esta tesis, entorno a la importancia de las organizaciones sin fines de lucro para nuestra sociedad puertorriqueña. A continuación se presentan las recomendaciones del investigador.

En cuanto a los aspectos generales de la investigación se recomienda que para lograr fortalecer el Tercer Sector se debe comenzar con la iniciativa de crear un registro electrónico que identifique exclusivamente a las organizaciones sin fines de lucro en Puerto Rico que produzca búsquedas especializadas que permitan identificar las organizaciones de acuerdo a sus propósitos y/o lugar de servicio. Además, de que la información se actualice por lo menos cada seis (6) meses.

Por otra parte, hubo organizaciones que por una razón u otra decidieron no participar de la investigación y no hubo acceso a otras por no tenerse contacto con las mismas. Para subsanar esto, se recomienda la discusión masiva de la importancia que tienen las organizaciones del Tercer Sector y sus aportaciones a la sociedad realizando estudios o grupos focales donde se logren interesar aquellas organizaciones que no se sienten cómodas discutiendo sus situaciones particulares a un solo investigador.

Se recomienda que se promueva en el ámbito académico las investigaciones sobre la temática de las organizaciones sin fines de lucro en general, y sobre todo a organizaciones que atienden a las personas sin hogar en Puerto Rico para establecer estudios comparables sobre el Tercer Sector ó sobre la situación de los deambulantes o personas sin hogar y las organizaciones que trabajan con esta población. Cabe destacar, que este estudio amerita ser expandido a otros tipos de entidades ya sean con o sin fines de lucro y que atiendan otras necesidades sociales. Por otra parte, aunque la mayoría de las organizaciones mantienen algún tipo de relación, colaboración o alianza entre tres a cinco entidades u organizaciones, estas expresaron que no conocen a todas las entidades que atienden ha esta población, independientemente que la mayoría de éstas pertenecen a la Coalición de Organizaciones Sin Fines de Lucro en Pro de las Personas Sin Hogar en el Municipio de San Juan. Sobre este aspecto se recomienda que la Comisión para la Implantación de Política Pública Relativa a las Personas Sin Hogar, adscrita al Departamento de la Familia, cree un programa de enlace entre las organizaciones sin

fines de lucro que atienden a esta población y establezca un plan estratégico que prevenga la duplicidad de servicios que ocurre al no estar enlazadas las diferentes organizaciones.

En cuanto a la categoría o clasificación que la organización tiene que escoger al momento de la incorporación en el Departamento de Estado se debe considerar que las organizaciones de una manera u otra, están trabajando diversificadamente con las necesidades de la población. Por lo tanto, se recomienda que el Departamento de Estado facilite la opción de que las organizaciones puedan escoger más de una categoría o clasificación. Por otra parte, en cuanto a la tipología que más se ajusta a la naturaleza de su organización, se encontró que los líderes en las organizaciones desconocen sobre esta al no tener claramente definida la naturaleza de las organizaciones de acuerdo a los estatutos legales. Por lo tanto, se recomienda la creación de talleres y artículos que sirvan para orientar a personas, comunidades, u organizaciones sin fines de lucro de reciente creación en cuanto a las diferentes naturalezas de las organizaciones y las implicaciones de cada una de ellas. De igual modo, se recomienda orientar a las organizaciones en cuanto a las distintas categorías o clasificaciones y las implicaciones de cada una de ellas.

Al reflexionar sobre los hallazgos del aspecto legal, el investigador recomienda que se cree algún sistema de referencia donde se establezcan las distintas leyes relacionadas a las organizaciones sin fines de lucro, y que sea constantemente actualizado, accesible a todas las organizaciones ya sea a través del Internet o en copia a papel. Este sistema de referencia debería ser gratuito y se pudiese realizar a través de un

enlace entre la Fortaleza, la Asamblea Legislativa, las Escuelas de Derecho, y organizaciones sin fines de lucro que deben ser gestoras en dicho proceso.

En cuanto al aspecto organizacional, se recomienda realizar el diagnóstico aquí presentado a una o dos organizaciones en específico para establecer claramente si la organización es capaz de asumir responsabilidades completas delegadas por el Estado. De igual forma, se recomienda que se realicen futuros estudios relacionados a los puestos de trabajo que se generan en el Tercer Sector y la remuneración que reciben cada uno de ellos, con el fin de levantar una data sobre el mercado de empleos en este sector exclusivamente. Sobre este particular, al investigador le surge la preocupación, luego de haber entrevistado a las organizaciones participantes del estudio, de que la mayoría de los empleados de estas no tienen beneficios como plan médico por ser organizaciones de menos de cinco (5) empleados. Además, hubo organizaciones donde el gestor principal de la organización literalmente vive en el albergue junto a los beneficiarios o clientes. Esto trae consigo las siguientes interrogantes: ¿cuál es la brecha entre el salario de los empleados y el nivel de pobreza?, y ¿hasta que punto los empleados se diferencian a los beneficiarios o clientes? Por lo tanto, se recomienda crear un estudio que explore la posible brecha entre salarios devengados y el nivel de pobreza, y sus efectos en cuanto a la diferenciación de los empleados *versus* los beneficiarios o clientes. De igual modo, se recomiendan talleres o seminarios que faciliten el conocimiento sobre lo que es una organización, el diseño organizacional ideal, y la evaluación continua de la estructura para estudiar el desempeño de la organización, entre otras cosas.

Sobre el aspecto fiscal, se recomienda que se proponga un Plan de Rendimiento de Cuentas uniforme que se ajuste a las organizaciones sin fines de lucro. De igual modo, se recomienda que las organizaciones integren más a sus empleados estableciendo rendimientos de cuentas de las personas en la organización. En cuanto a la exenciones contributivas, se recomienda que se fomente la creación de entidades que faciliten la obtención de las exenciones (Federal y Estatal) de manera gratuita o a bajo costo para las organizaciones sin fines de lucro. En lo particular, sobre la exención Estatal, el investigador entiende que se debe de facilitar más el proceso de obtención sin tener que pagar las cuotas que en muchas ocasiones las organizaciones no tienen como pagar. Un buen modelo a emular para este proceso es la exención contributiva honrada a las cooperativas en Puerto Rico, la cual es mediante ley y solo hay que llenar una planilla informando la creación de la misma, sus propósitos y sus socios gestores. Por otra parte, en cuanto a los requisitos para la obtención de fondos de la organización Fondos Unidos de Puerto Rico, el investigador insiste en recomendar que las organizaciones se atemperen a esos requisitos mínimos y que puedan solicitar fondos a dicha entidad. Cabe destacar, que solo el cumplimiento de estos requisitos no les da derecho de ser beneficiarios de fondos a las organizaciones y solo la entidad Fondos Unidos de Puerto Rico es quien toma la determinación en cuanto a quienes cualifican para la obtención de dichos fondos. Por último, en cuanto al presupuesto en el aspecto fiscal, se recomienda que se generen talleres o seminarios de cómo preparar un presupuesto, cómo realizar una mejor distribución de capital en Activos y Pasivos, cuáles son las fuentes de mayor ingreso para las organizaciones sin fines de lucro y cómo tener acceso a éstas, cómo controlar los gastos de la organización para maximizar los recursos, y cómo fomentar que

la organización sea una auto-sustentable aplicando las visiones de empresarismo y cooperativismo.

Se recomienda a los sectores (público, privado, sin fines de lucro, profesional y académico) fomentar la discusión y la importancia de las entidades aquí estudiadas, así como la creación de grupos focales que persigan el fortalecimiento de las mismas. Se recomienda en lo particular, al sector académico, que se integre a la discusión social, y presente alternativas en cuanto a la delegación de funciones por parte del estado a entidades del Tercer Sector que pudiesen facilitar las mismas. De igual modo, el sector académico debe ser más pro-activo en proponer y fomentar estudios y capacitaciones para fortalecer al Tercer Sector para llevar al mismo a tener la capacidad de asumir plenamente responsabilidades delegadas por el estado.

Por otra parte, cabe señalar que los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de esta investigación fueron presentados a varias organizaciones sin fines de lucro participantes en el estudio. Como parte de la discusión generada en el grupo, las organizaciones sin fines de lucro participantes en el estudio y otros invitados a la actividad coincidieron con los hallazgos, conclusiones y recomendaciones presentadas por el autor, validando así esta investigación. En el Apéndice D se colocó un breve informe de la actividad, la presentación y la hoja de asistencia.

Por último, el investigador agradece a las organizaciones participantes por su tiempo, dedicación, y el servicio honrado de trabajar por el bien de una población

marginada como lo son los/as deambulantes o personas sin hogar. Este estudio se realizó con el fin de aportar un granito de arena en el fortalecimiento del Tercer Sector, y por lo tanto debe de servir de guía para corregir aquellos aspectos que aún no hacen capaces de asumir responsabilidades a las organizaciones sin fines de lucro aquí estudiadas. Por lo cual, el investigador le da la bienvenida a las discusiones productivas que fomenten dicho fortalecimiento y alienten a las organizaciones a continuar trabajando por un Puerto Rico mejor y una sociedad bendecida por Dios.

LISTA DE REFERENCIAS

- Aldridge, Leonardo. (2006, enero 23). Repartirá 10,000 pares de zapatos: Jorge Santini da un buen paso contra la pobreza. *Primera Hora*, p. 26.
- Ander-Egg, Ezequiel. (1995). *Técnicas de Investigación Social* 24.^a edición, Editorial LUMEN, Buenos Aires, Argentina.
- Barea, J. y Monzón, J. L. (1999). “Tercer Sector e instituciones sin fines de lucro en la contabilidad nacional”. En *La economía del non profit*, Madrid: Ediciones Encuentro.
- Boris, Elizabeth T., (July 1998) en “Myths about the Non-profit Sector”, *Charting Civil Society*, The Urban Institute, No. 4.
- Brooks, Arthur C. (2002, May/June). Can nonprofit management help answer public management's "big questions"? *Public Administration Review*, 62 (3), p. 259.
- Bryson, John M. (1998). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. California: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Burgos Ortiz, Nilsa M. (1993). Muestra y muestreo. Material preparado para fines didácticos. Río Piedras: Escuela Graduada de Trabajo Social Beatriz Lassalle, Universidad de Puerto Rico.
- Código Federal de Rentas Internas, *Sección 501 (c) (3)*, Estados Unidos de Norte América.
- Código de Rentas Internas de 1994, *Sección 1101*, Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Comisión Especial sobre el Tercer Sector. (2004). *Informe Final ordenado por la Resolución del Senado 741*, Política pública y legislación para el Tercer Sector en Puerto Rico, Senado de Puerto Rico.
- Comisión para la Implantación de la Política Pública sobre las Personas Sin Hogar. (2003). *Informe sobre el Censo de Personas Sin Hogar Mayo 2003*. San Juan.
- Comisión para la Implantación de la Política Pública sobre las Personas Sin Hogar. (2005). *Informe sobre el Censo de Personas Sin Hogar 2005*. San Juan.
- Cruz Maisonave, Liz Arelis. (2006, enero 19). 8,419 personas en la calle. *El Vocero*, p. 3.

- Defourny, J. (1993). "Orígenes, contexto y funciones de un Tercer gran sector". En *Economía Social, entre Economía Pública y Economía Capitalista*, Valencia: Ed. Ciriéc, pp. 17-39.
- Díaz Olivo, Carlos E. (2000). "Las organizaciones sin fines de lucro: perfil del tercer sector en Puerto Rico". *Revista Jurídica de la Universidad de Puerto Rico*, Vol. 69 núm. 3, pp. 719-776.
- Drucker, Peter F. (1990). *Managing the Non-profit Organization: Practices and Principles*. New York: Harper Collins, Harper Business.
- Endi.com. (2005, noviembre 21), Al amparo del sol, la luna y las estrellas, www.endi.com.
- Estudios Técnicos, Inc. (2002). *Estudio de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico*, Sometido a: Fondos Unidos de Puerto Rico, Fundación Ángel Ramos, Fundación Comunitaria de Puerto Rico, y, Fundación Chana Goldstein y Samuel Levis, San Juan, Puerto Rico.
- Fanfani, Emilio Tenti. (1991). POBREZA Y POLÍTICA SOCIAL: Más allá del neosistencialismo. En Ernesto A. Insuani, Rubén M. Lo Vuolo, y Emilio Tenti Fanfani, *El Estado Benefactor Un paradigma en crisis* (1ra ed.). Buenos Aires: Miño y Dávila (Eds.) S.R.L.
- Federal Register (May 14, 2004). Department of Housing and Urban Development, Vol. 69, No. 94.
- Figueroa, Mabel M. (2006, enero 20). Reaccionan a pataleta del alcalde capitalino: Penosa politiquería la "lista negra" contra los que ayudan a deambulantes. *Primera Hora*, p. 15.
- Ford, R., Armandi, R., & Heaton, C. (1988). *Organization theory: An integrative approach*. New York: Harper & Row.
- Garzón Fernández, Irene. (2006, enero 12). Falta de poner en práctica el estatuto: Medida para darle una mano al boricua desvalido. *Primera Hora*, p. 13.
- Garzón Fernández, Irene. (2006, enero 19). Para ayudar a deambulantes: Hacia un protocolo de rehabilitación. *Primera Hora*, p. 3.
- Garzón Fernández, Irene. (2006, enero 26). Senadora busca protegerlos: Deambulantes en medida de Santiago. *Primera Hora*, p. 15.
- Hernández Cabiya, Yanira. (2006, enero 24). Santini se niega a revisar penalidades. *El Nuevo Día*, p. 10.

- Hernández Sampieri, Roberto (2003). *Metodología de la Investigación* (3ra. ed.) México: McGraw - Hill Interamericana.
- Hopgood Dávila, Eugenio. (2006, febrero 21). "Fracasa" Santini en atender a los deambulantes. *El Nuevo Día*, p. 18.
- Instituto de Investigación Científica. (2004). *Informe sobre las Características Socio-Demográficas de las Personas Sin Hogar en el Municipio de San Juan*. Sometido a: Proyecto Enlace / Fundación Chana Goldstein y Samuel Levis, Inc. Autores: Aída L. García, Ph.D., Joanny Mercado, M.S., José R. Rodríguez, M.D., Ph.D., bajo la coordinación de: Gabriel Santiago. San Juan, PR: Universidad Carlos Albizu.
- Insuani, Ernesto A. (1991). BISMARCK O KEYNES: ¿Quién es el culpable? (Notas sobre la crisis de acumulación). En Ernesto A. Insuani, Rubén M. Lo Vuolo, y Emilio Tenti Fanfani, *El Estado Benefactor Un paradigma en crisis* (1ra ed.). Buenos Aires: Miño y Dávila (Eds.) S.R.L.
- Ley del Voluntariado de Puerto Rico, *Ley Núm. 261*, 8 de septiembre de 2004, Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Ley General de Corporaciones de 1995, *Ley Núm. 144*, 10 de agosto de 1995, Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Ley Nacional de Hogares, Sección 202, *Public Law 86-372, 73 Stat. 654*, Estados Unidos de Norte América.
- Ley Nacional de Hogares, Sección 221 (d) (3), *Public Law 73-479, 48 Stat. 1246*, Estados Unidos de Norte América.
- Ley Nacional de Hogares, Sección 236, *Public Law 90-448, 82 Stat. 476, 498*, Estados Unidos de Norte América.
- Ley para autorizar al Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, sus agencias e instrumentalidades a contratar con las organizaciones comunitarias y de base religiosa y otras organizaciones seculares con o sin fines de lucro, *Ley Núm. 131*, 16 de mayo de 2003, Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Ley para crear la Comisión para la Implantación de la Política Pública relativa a las Personas Deambulantes, *Ley Núm. 250*, 18 de agosto de 1998, Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Ley para definir las corporaciones sin fines de lucro estableciendo clasificaciones y tipos que permitan identificarlas adecuadamente para estudios y legislación futura, *Ley Núm. 452*, 23 de septiembre de 2004, Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

- Ley Pública 100-77, 101 Stat. 482. (22 de julio de 1987). *Stewart B. McKinney Homeless Assistance Act*. de los Estados Unidos de Norte América.
- López Cabán, Cynthia. (2005, noviembre 21), Sin una casa donde vivir 581 menores, *El Nuevo Día*.
- Lukensmeyer, Carolyn & Boyd Ashley. (2004, August). Putting the "Public" Back in Management: Seven Principles for Planning Meaningful Citizen Engagement. *PM. Public Management*, p. 10.
- Maldonado Arrigoitia, Wilma. (2006, enero 12). A principio de febrero juicio contra 15 deambulantes arecibeños. *Primera Hora*, p. 13.
- Muñoz Marín, Luis. (1945). Discurso de inauguración de la Escuela Graduada de Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico.
- Ortúzar, José R. (2006, enero 19). Defiende Santini gestión por personas sin hogar. *El Vocero*, p. 4.
- Osborne, Richard. (1992). When Private Companies Go Public. *Management Decision*, 30(1), p. 27.
- Parés Arroyo, Marga. (2006, enero 18). HUD dona \$16 millones para ayuda a deambulantes. *El Nuevo Día*, p. 22.
- Parés Arroyo, Marga. (2006, enero 23). Entrega de zapatos a deambulantes. *El Nuevo Día*, p. 14.
- Parés Arroyo, Marga. (2006, enero 24). Truena la Fondita contra los códigos. *El Nuevo Día*, p. 10.
- Parés Arroyo, Marga. (2006, febrero 16). Plan capitalino para que nadie carezca de techo. *El Nuevo Día*, p. 12.
- Parés Arroyo, Marga. (2006, marzo 1). Voces en pro de los deambulantes. *El Nuevo Día*, p. 28.
- Pratts, Saúl J. (1994) *La Privatización del Pacto Social* (1ra ed.). San Juan: Ediciones Porta Coeli.
- Red de Apoyo a Grupos Comunitarios en Desarrollo Socio-Económico. (2001). *Propuesta de política pública para el establecimiento de una infraestructura de apoyo al tercer sector en Puerto Rico*.

- Ricardo Sotaquirá G. y Hugo Andrade S. (2000). *Un Enfoque de Cambio Diseño organizacional con Dinámica de Sistemas y con un enfoque de cambio radical*. Colombia.
- Rivera Sánchez, Maricarmen. (2006, enero 19). Anuncian medida para atender el problema. *El Vocero*, p. 4.
- Rodelgo Bueno, José. (2004). *Empresariado Social, Del estado benefactor a la sociedad del bienestar* (1ra ed.). San Juan: Editorial Tal Cual.
- Rodríguez-Burns, Francisco. (2006, enero 9). Alza en costo de vida crea más marginación: Aumentan los pobres. *Primera Hora*, p. 2.
- Rodríguez-Burns, Francisco. (2006, enero 9). No dan los chavos de asistencia social. *Primera Hora*, p. 3.
- Rodríguez-Burns, Francisco. (2006, enero 9). Difícil para los ex deambulantes echar pa' lante. *Primera Hora*, p. 5.
- Rodríguez-Burns, Francisco. (2006, enero 11). Dudoso honor entre ciudades: San Juan castiga al deambulante. *Primera Hora*, p. 3.
- Rodríguez-Burns, Francisco. (2006, enero 12). Malvadas las políticas que añaden desprecio. *Primera Hora*, p. 12.
- Rodríguez-Burns, Francisco. (2006, enero 12). San Juan: la octava ciudad que más criminaliza al deambulante: Desamparados y a merced del poder. *Primera Hora*, p. 12.
- Rodríguez-Burns, Francisco. (2006, enero 13). Show por los deambulante. *Primera Hora*, pp. 2-3.
- Rodríguez-Burns, Francisco. (2006, enero 13). Sin techo y acosados: Les temen a los policías municipales. *Primera Hora*, p. 3.
- Rodríguez-Burns, Francisco. (2006, enero 14). Medidas contra mendigos: Órdenes de prejuicio. *Primera Hora*, p. 3.
- Rodríguez-Burns, Francisco. (2006, enero 14). San Juan en la mirrilla de los defensores de los deambulantes. *Primera Hora*, p. 3.
- Rodríguez-Burns, Francisco. (2006, enero 19). Asignan \$11.2 millones en fondos federales para personas sin hogar. *Primera Hora*, p. 3.
- Rodríguez-Burns, Francisco. (2006, enero 19). En tribuna: Monta un berrinche el alcalde. *Primera Hora*, p. 2.

- Rodríguez-Burns, Francisco. (2006, enero 24). Desde la Fondita de Jesús: Piden no politizar sobre el tema de los deambulantes. *Primera Hora*, p. 10.
- Rodríguez-Burns, Francisco. (2006, febrero 21). Por problemas de los deambulantes Ferdinand arremete contra Santini. *Primera Hora*, p. 10.
- Rúa, Russell. (2006, enero 21). Tito Rojas comparte su salsa con deambulantes de La Fondita. *Primera Hora*, p. 41.
- Ruiz González, Magali (1993). *La Práctica del Trabajo Social: De lo específico a lo genérico*. Puerto Rico: Editorial Edil.
- Ruiz Kuilan, Gloria. (2005, diciembre 27). “Desamparo municipal” en El Vigía Guest House. *El Nuevo Día*, p. 12.
- Ruiz Kuilan, Gloria. (2005, diciembre 27). Peligran los servicios de un albergue. *El Nuevo Día*, p. 10.
- Ruiz Kuilan, Gloria. (2006, enero 9). Ex director de Vivienda de la Capital defiende su labor. *El Nuevo Día*, p. 22.
- Ryder Arnold, Kathleen. (1998). *Homelessness, Citizenship, and Identity*. Disertación doctoral no publicada, University of California, Los Ángeles.
- Sánchez Salgado, Carmen D.(1987). Self-Help: Model for Strengthening the Informal Support System of the Hispanic Elderly. *Ethnicity and Gerontological Social Work*, 9(4),117-128.
- Salamon L.M., y Anheir, H.K. (1992). “*In search of the Non profit Sector I: The Question of Definitions*”. Working paper of the Johns Hopkins University, n. 2.
- Salamon L.M., y Anheir, H.K. (1993). “*In search of the Non profit Sector II: the problem of classification*”. Working paper of the Johns Hopkins University, n. 3.
- The Associated Press. (2005, noviembre 21), 581 menores de edad deambulan por las calles de Puerto Rico, www.aol.com.
- The National Coalition for the Homeless and The National Law Center on Homelessness & Poverty. (2006), *A Dream Denied: The Criminalization of Homelessness in U.S. Cities*. United States of North America.
- Wetzel, David K. & Buch, Kimberly. (2000). Using a structural model to diagnose organizations and develop congruent interventions. *Organization Development Journal*, 18(4), 10-12.

Wolf, Thomas. (1999). *Managing A Nonprofit Organization in Twenty-First Century*. Edición revisada y aumentada. New York: Simon & Schuster, a Fireside Book.

APÉNDICES

APÉNDICE A

En este apéndice se presentan, en orden alfabético, las organizaciones participantes de esta investigación²². Se incluye: el nombre completo de la organización, la fecha en la cual se incorporó, el número de registro en el Departamento de Estado, la información de contacto al momento de haberse realizado este estudio²³, la misión de la organización y los servicios que ofrece la misma.

Casa La Providencia, Inc.

Fecha de incorporación: 29 de septiembre de 2006 *Número de Registro:* 6,552-SF

Dirección Física: Calle Norzagaray #200 San Juan, PR

Dirección Postal: PO Box 9020614 San Juan, PR 00902-0614

Teléfono: (787) 725-5358

Facsímile: (787) 725-0058

Correo Electrónico: casalaprovidencia@hotmail.com *Website:* n/a

Misión: Proveer servicios de rehabilitación a mujeres con dependencia a drogas y/o alcohol que le permitan adquirir conocimientos, destrezas, actitudes, valores y nuevas conductas que mejoren su calidad de vida y logren integrarse efectiva y responsablemente a la comunidad.

Servicios que ofrece: Educación básica, cursos técnicos-vocacionales, terapia vocacional, orientación vocacional, deporte, arte y cultura, psicoterapia de grupo diaria, consejería individual, psicoterapia de familia, servicios psiquiátricos, evaluación y farmacoterapia, servicios sociales en general, seguimiento para prevención de recaídas, servicios de salud

²² No se incluyen las organizaciones que por una razón u otra no participaron del estudio pero que sí fueron consideradas en la muestra y en el universo estudiado.

²³ Esta información puede variar debido a cambios en la ubicación o dirección de las organizaciones, teléfonos, facsímile, correo electrónico, Website, misión y/o servicios ofrecidos.

(a través de las facilidades públicas), servicios pre y post natales, formación bíblica, y consejería espiritual.

Centro de Ayuda Social, Inc.

Fecha de incorporación: n/a

Número de Registro: n/a

Dirección Física: Calle Asunción #391, Esq. Alejandría Puerto Nuevo, PR 00920

Dirección Postal: Box 7093 San Juan, PR 00916-7093

Teléfono: (787) 781-3965

Facsímile: (787) 781-2333

Correo Electrónico: caspr@prtc.net

Website: n/a

Misión: Proveer un servicio de apoyo y ayuda en el desarrollo de los grupos marginados tales como: pacientes VIH/SIDA, reambulantes, familias de escasos recursos y niños desamparados; ofreciéndoles asistencia económica, medicinas, alimentos y albergue temporero. Además de trabajar con el proceso de rehabilitación a través del apoyo y la consejería.

Servicios que ofrece: Manejo de casos, compras de emergencia, medicamentos, ropa para niños y adultos, artículos de uso personal, canastillas a futuras madres necesitadas, ayudas económicas para pago de espejuelos, energía eléctrica, agua, renta, y alimentos a pacientes con el virus HIV, referidos a médicos especialistas, equipo médico, pagos de admisión y referidos a Centros de Rehabilitación, muebles y utensilios del hogar, intervención en el aseo personal a reambulantes en plazas y semáforos, consejería familiar e individual, pago de albergue temporero, programas de orientación, apoyo y conferencias.

Centro de Ayuda Social Emmanuel, Inc.

Fecha de incorporación: 30 de diciembre de 2002 *Número de Registro:* 41,154-SF

Dirección Física: Calle Monserrate # 811 Santurce, PR

Dirección Postal: PO Box 20968 San Juan, PR 00910-2068

Teléfono: (787) 725-8182

Facsímile: (787) 725-8182

Correo Electrónico: n/a

Website: n/a

Misión: Organizar y distribuir efectivamente la distribución de comida caliente a deambulantes, ancianos, personas con impedimentos y niños, para que adquieran el estándar de salud deseable de un ser humano, basado en el postulado bíblico, Lucas 9:13 “Dadles vosotros de comer”.

Servicios que ofrece: Provee almuerzo los sábado y desayuno los domingos, ropa nueva o usada, artículos de primera necesidad a personas sin hogar, ancianos, personas con impedimentos y niños.

Centro de Orientación Vocacional Nuestra Señora del Consuelo

Fecha de incorporación: 21 de junio de 1989

Número de Registro: 19,589-SF

Dirección Física: Calle Matienzo Cintrón Núm. 20 Urb. Floral Park, Hato Rey, PR

Dirección Postal: Calle Matienzo Cintrón Núm. 20 Urb. Floral Park,

Hato Rey, PR 00917

Teléfono: (787) 250-6323

Facsímile: (787) 250-6323

Correo Electrónico: oblahchr@coqui.net

Website: n/a

Misión: Propiciar el desarrollo de la autosuficiencia socio-económicamente, educativa y la salud mental de la población de adolescentes embarazadas y desertoras escolares.

Servicios que ofrece: Cuido de niños, almuerzos, merienda, ayuda psicológica, Trabajo Social, tutorías académicas, clases de computadoras, clases de repostería, formación humana y valores, talleres de autosuficiencia y superación, y actividades recreativas.

Centro de Servicios Comunitarios Vida Plena, Inc.

Fecha de incorporación: 30 de marzo de 1998 *Número de Registro:* 30,828-SF

Dirección Física: 200 Ave. Cupey Gardens Plaza Cupey Gardens, Suite 6W

Dirección Postal: 200 Ave. Cupey Gardens Plaza Cupey Gardens, Suite 6W

Río Piedras, PR 00926

Teléfono: (787) 292-0420

Facsímile: (787) 760-6760

Correo Electrónico: centrovidaplena@msn.com *Website:* n/a

Misión: Fomentar, mediante servicios multidisciplinarios, la salud integral del individuo sanando sus tres componentes: cuerpo, mente y espíritu con el propósito de brindarle una oportunidad real de alcanzar vida plena y de esta forma contribuir al bienestar de su comunidad

Servicios que ofrece: Servicios de coordinación y acompañamiento mediante entrevistas, clínicas de salud, alimento, ropa, búsqueda de un techo seguro, empleo y otros cuidados facilitando la restauración y rehabilitación de sus participantes.

Christian Community Center, Inc.

Fecha de incorporación: 21 de agosto de 1981 *Número de Registro:* 12,143-SF

Dirección Física: Carr. 842 Km. 1 Hm. 1 Sector Corea Caimito Bajo, Río Piedras, PR

Dirección Postal: PO Box 30024 65 Inf. Station San Juan, PR 00929

Teléfono: (787) 789-8758 *Facsímile:* (787) 789-8758

Correo Electrónico: cccenter@coqui.net *Website:*

www.christiancommunitycentercaimito.com

Misión: Ofrecer las herramientas para fortalecer a la familias y éstas a su vez fortalezcan a la comunidad.

Servicios que ofrece: Consejería profesional, orientación y prevención de SIDA, drogas, alcoholismo, maltrato de menores y violencia doméstica, alimentos de emergencia, casa de emergencia, almuerzo para deambulantes, Club 4H, Proyecto Pequeños Animales, escuela de artesanía y deportes, mejoras a viviendas, vales de alimentos, distribución de ropa, canastillo para futuras madres, medicina de familia, dentista, medicina, psicólogo, servicio de ambulancia.

Concilio de la Comunidad Para Ayudar a Resolver los Problemas de la Vida, Inc.

Fecha de incorporación: 2 de agosto de 1983 *Número de Registro:* 13,768-SF

Dirección Física: Altos de Centro Comercial, Sector del Medio, Residencial Luis Llorens Torres, Santurce, PR

Dirección Postal: Edif. 66 Apt. 1252 Res. Luis Llorens Torres Santurce, PR 00913

Teléfono: (787) 727-4468 *Facsímile:* (787) 727-4468

Correo Electrónico: concilio@centennialpr.net *Website:* n/a

Misión: Atender las necesidades de la comunidad brindando ayudas de emergencias y dando apoyo a agencias públicas de bienestar social. Mejorar la calidad de vida de nuestra comunidad y comunidades adyacentes de forma excelente con los miembros de la comunidad, creando un ambiente positivo, donde nuestra población pueda crecer y desarrollarse mental, física y espiritualmente saludable.

Servicios que ofrece: Almuerzo diario, aseo personal (ducha y ropa limpia), y referidos, entre otros.

Corporación La Fondita de Jesús

Fecha de incorporación: diciembre de 1985 *Número de Registro:* 15,949-SF

Dirección Física: 704 Calle Monserrate Santurce, PR

Dirección Postal: PO Box 19384 San Juan, PR 00910-1384

Teléfono: (787) 721-8451 *Facsímile:* (787) 722-0992

Correo Electrónico: cartas@fonditadejesus.org *Website:* n/a

Misión: Hacer comunidad con las personas sin hogar, trabajando juntos para transformar las realidades que provocan su condición de vida.

Servicios que ofrece: Servicios básicos: alimentos (desayuno, almuerzo), ropa, servicios psicológicos, Trabajo Social, servicios de apoyo, y adiestramiento.

Estancia Corazón, Inc.

Fecha de incorporación: 1998

Número de Registro: n/a

Dirección Física: Calle Georgetti #64 Río Piedras, PR

Dirección Postal: PO Box 3309 Mayagüez, PR 00681-3309

Teléfono: (787) 767-3145

Facsímile: (787) 771-4953

Correo Electrónico: pqhcorazon@yahoo.com

Website: n/a

Misión: Responder al deber que tiene cada miembro de la comunidad de mejorar la calidad de vida sirviendo a sus personas marginadas, desventajadas y enfermas, valorando la dignidad humana, fomentando el respeto mutuo y autosuficiencia; brindando de este modo un taller y modelo de justicia, conciencia social y compromiso.

Servicios que ofrece: Servicios de apoyo, manejo de casos, trabajo de alcance comunitario, servicios médicos, consejería ocupacional y psicológica, talleres y charlas educativas en temas de prevención.

Fundación Benéfica Posada del Ángel, Inc.

Fecha de incorporación: 16 de agosto de 1979

Número de Registro: 10,707-SF

Dirección Física: Calle Bartolomé de las Casas # 267 Villa Palmeras Santurce, PR

Dirección Postal: Apartado 6322 Correo Calle Loíza Santurce, PR 00914

Teléfono: (787) 726-6942

Facsímile: (787) 726-4264

Correo Electrónico: vtangel@prtc.net

Website:

www.geocities.com/posadapuertorico

Misión: Ofrecer techo, comida y servicios de apoyo a deambulantes, envejecientes, alcohólicos, enfermos mentales, incapacitados, personas con impedimentos y abandonados mejorando así su autoestima y calidad de vida.

Servicios que ofrece: Almuerzo a deambulantes y a envejecientes frágiles de la comunidad, clínicas multifacéticas, y albergue provisional a deambulantes y otras personas de escaso o ningún recurso económico.

Fundación Chana y Samuel Levis, Inc.

Fecha de incorporación: Año 1998 *Número de Registro:* n/a

Dirección Física: Ave. Ponce de León 776, Seminario Evangélico de Puerto Rico, Edif. Principal Piso 2, Río Piedras, PR

Dirección Postal: 776 Ave. Ponce de León, Buzón #20, San Juan, PR 00925

Teléfono: (787) 474-6712 *Facsímile:* (787) 474-6884

Correo Electrónico: daybyday@coqui.net *Website:* www.diadia.org

Misión: Ser una fundación filantrópica sin fines de lucro que trabaja para la sana convivencia y bienestar de nuestra sociedad. Dirigiendo esfuerzos a dos áreas fundamentales: (1) La educación de la juventud para desarrollar al máximo su potencial individual y socio-económico; (2) La recuperación y reintegración a la sociedad de las personas sin hogar por medio de la eliminación de barreras que perpetúan que las personas vivan sin techo.

Servicios que ofrece: Mediante el Proyecto Enlace tienen la capacidad de incluir organizaciones de toda la Isla que trabajan con personas sin hogar y/o reciben fondos de HUD. Este Proyecto Enlace provee equipo tecnológico, asistencia técnica y participación

de capacitación profesional a las organizaciones que se unan al mismo. Además, este Proyecto provee para que esta red de organizaciones acumule datos sobre la población de personas sin hogar y sus necesidades para análisis y mejoramiento continuo de los servicios.

Hogar CREA, Inc.

Fecha de incorporación: 28 de mayo de 1968 *Número de Registro:* n/a

Dirección Física: varias

Dirección Postal: Apartado 547 Saint Just, PR 00978-0547

Teléfono: (787) 761-0715 *Facsímile:* n/a

Correo Electrónico: n/a *Website:* www.hogarcreapr.org

Misión: Servicio al necesitado y al desamparado.

Servicios que ofrece: Servicios de prevención y tratamiento a adictos a drogas voluntarios y con presión legal de ambos sexos, adultos y adolescentes, madres con sus hijos, deambulantes y adictos con la condición del VIH/SIDA.

Hogar del Buen Pastor, Inc.

Fecha de incorporación: 4 de agosto de 1992 *Número de Registro:* 23,045-SF

Dirección Física: Ave. Constitución 250 Puerta de Tierra San Juan, PR

Dirección Postal: PO Box 9066547 San Juan, PR 00906-6547

Teléfono: (787) 271-8579 *Facsímile:* (787) 721-8709

Correo Electrónico: hbpastor@coqui.net *Website:* www.hbpastor.org

Misión: Reintegrar al deambulante a la sociedad como un ciudadano responsable y con valores espirituales.

Servicios que ofrece: Vivienda transitoria, Detox, meriendas, transportación a citas, servicios de salud, ropa y utensilios, consulta de casos y adiestramiento.

Hogar Padre Venard, Inc.

Fecha de incorporación: noviembre 1998 *Número de Registro:* 30,455-SF

Dirección Física: Calle San Francisco 305 Viejo San Juan, PR

Dirección Postal: Apartado Postal 9020274 San Juan, PR 00902-0274

Teléfono: (787) 724-1131 *Facsímile:* (787) 721-4616

Correo Electrónico: hogarpadrevenard@yahoo.com *Website:* n/a

Misión: Rescatar a la persona sin hogar para reintegrarla a la sociedad como persona de bien.

Servicios que ofrece: Servicios médicos, higiene (duchas), desayunos los sábados, y cena los miércoles.

Iniciativa Comunitaria, Inc.

Fecha de incorporación: 23 de abril de 1992 *Número de Registro:* 22, 624-SF

Dirección Física: Calle Quisqueya # 61 Esquina Chile Hato Rey, PR

Dirección Postal: PO Box 366535 San Juan, PR 00936-6535

Teléfono: (787) 250-8629 *Facsímile:* (787) 753-4454

Correo Electrónico: iniciativa@hotmail.com

Website:

www.iniciativacomunitaria.org

Misión: Es líder en el cuidado de la salud integral de poblaciones marginadas, reconociendo el potencial individual y haciéndolos partícipes de su propia recuperación. Es pionera y vanguardista en el desarrollo de política pública que impulse una vida de calidad en la comunidad y la sociedad en general.

Servicios que ofrece: Servicios de educación y prevención de VIH/SIDA, intercambio de jeringuillas, servicios directos de médicos y medicina alterna para pacientes VIH/SIDA, Detox, programas residenciales, cuidado diurno que brinda desayuno, almuerzo y manejo de casos a hombres y mujeres sin hogar y personas con VIH/SIDA.

Ministerio de Acción Social Crecer, Inc.

Fecha de incorporación: 16 de diciembre de 2004 *Número de Registro:* 43,346-SF

Dirección Física: 1058 Calle Brumbaugh Río Piedras, PR

Dirección Postal: PO Box 9300705 Río Piedras Station, San Juan, PR 00928-0705

Teléfono: (787) 751-8572

Facsímile: (787) 751-8572

Correo Electrónico: n/a

Website: n/a

Misión: Proveer y administrar diversidad de servicios para atender necesidades de bienestar social, tales como: salud, educación, desarrollo personal, y beneficencia.

Servicios que ofrece: Alimentos a familias y personas sin hogar, ropa y artículos de primera necesidad, talleres de educación y capacitación, clínicas de salud, entre otros.

The Salvation Army

Fecha de incorporación: 22 de febrero de 1962 *Número de Registro:* 59

Dirección Física: Ave. Fernández Juncos Esq. Valdez Parada 3 Puerta de Tierra, PR

Dirección Postal: PO Box 71523 San Juan, PR 00936-8623

Teléfono: (787) 722-2370 *Facsímile:* (787) 999-7070

Correo Electrónico: n/a *Website:* n/a

Misión: Atender las necesidades primarias de la persona sin hogar y ser el puente de enlace con los recursos de la comunidad.

Servicios que ofrece: Albergue de 60 días para jóvenes mayores de 18 años de edad, cena y desayuno, lugar de aseo, artículos de higiene personal, consejería individual, referido a evaluación médica, psicosocial y psicológica, servicios de coordinación con agencias públicas y privadas, consejería espiritual, y servicios de seguimiento.

APÉNDICE B

**UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE RÍO PIEDRAS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA GRADUADA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ROBERTO SÁNCHEZ VILELLA**

Hoja de Consentimiento

Como parte del requisito para la obtención del grado de Maestría en Administración Pública, al estudiante/investigador Orlando J. Hernández Cruz, le ha sido aprobada su propuesta de tesis y ha comenzado oficialmente su estudio. El tema de investigación es la capacidad de las organizaciones sin fines de lucro para proveer servicios a la población de personas sin hogar en la municipalidad de San Juan. Aunque la información que se obtendrá solo es acerca de las organizaciones sin fines de lucro, los principios éticos en la investigación social exigen la protección de los derechos humanos de los/as participantes de la misma. El resguardo a los sujetos bajo estudio radica en la protección de éstos ante daños o incomodidades físicas y emocionales (Ruiz, 1993). Por lo tanto, el estudiante/investigador ha de suministrar al participante esta hoja de consentimiento informando el alcance de la investigación y de la información recopilada.

Se le informa al participante que el estudiante/investigador ha cumplido con el requisito de certificación en el manejo de información confidencial y protección de los seres humanos en la investigación, según establecido por el CIPSHI. El/La participante del estudio ha de ser informado/a sobre la confidencialidad, en particular, sobre la no divulgación, bajo ninguna circunstancia del nombre, dirección u otros aspectos que identificasen al participante bajo estudio, (entiéndase solamente al entrevistado y no a la organización). La participación es voluntaria y se le ha de indicar al participante que podrá abandonar la investigación en cualquier momento de entender que afectaría su bienestar personal. De igual manera, el/la participante tiene total y entera libertad de no contestar cualquiera de las preguntas del cuestionario que le resultase incómoda. La información provista se mantendrá bajo estricta confidencialidad y anonimato y será utilizada solo para fines didácticos. Al firmar esta hoja de consentimiento se da por entendido que lo antes expuesto ha sido explicado y discutido con el/la participante. Gracias por su tiempo, y aportación para con esta investigación.

Cordialmente,

Orlando J. Hernández Cruz
Estudiante/Investigador en Tesis

Firma del participante

Nombre en letra de molde

Fecha

**UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE RÍO PIEDRAS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA GRADUADA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ROBERTO SÁNCHEZ VILELLA**

CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA DE TESIS

I. Perfil de la Organización

1. ¿Cuál es el nombre completo de la organización?

2. ¿En que fecha se incorporó? _____

3. ¿Cuál es el número de registro en el Departamento de Estado? _____

4. ¿Cuál es la dirección física de la organización?

5. ¿Cuál es la dirección postal de la organización?

6. Teléfono _____

y

Facsímile _____

7. Correo Electrónico _____

Website _____

8. ¿Mantiene la organización algún tipo de relación, colaboración o alianza con otras organizaciones sin fines de lucro? Sí () No ()

9. ¿Con cuales y en que consiste la relación, colaboración o alianza con estas organizaciones?

10. ¿Cuál es la misión de la organización?

11. ¿Qué servicios ofrece la organización?

12. ¿A cuántos beneficiarios o clientes preste servicio la organización en el año 2005?

13. Dentro de las siguientes categorías o clasificaciones, ¿cuál/es describe/n mejor los propósitos principales de la organización?

- | | |
|--|---|
| _____ Servicios Sociales | _____ Servicios legales y defensa de derechos |
| _____ Servicios educativos y de investigación | _____ Servicios de salud |
| _____ Arte y cultura | _____ Servicios de recreación y deportes |
| _____ Servicios de vivienda | _____ Servicios ambientales |
| _____ Desarrollo económico, social y comunitario | _____ Donativos |
| _____ Actividades internacionales | _____ Servicios religiosos |
| _____ Servicios institucionales | _____ Otros servicios |

14. Dentro de las siguientes tipologías, ¿cuál se ajusta más a la naturaleza de la organización?

- | | |
|--------------------------------|------------------------------|
| _____ Organización profesional | _____ Club social |
| _____ Organización cívica | _____ Organización religiosa |

Fundación Organización de base comunitaria

Organización filantrópica Servicios institucionales

15. ¿Cumple la organización con los siguientes requisitos?

Esta debidamente estructurada a partir de un estatuto legal específico.

Esta separada e independiente del sector público.

No puede distribuir beneficios a las personas que controlen la entidad.

No esta sometida a otras entidades, ni públicas ni privadas.

Es abierta a la participación voluntaria, es decir, al trabajo no remunerado y a las donaciones altruistas respecto al desarrollo de sus actividades.

II. Aspecto legal

1. ¿Conoce o cumple la organización con las disposiciones o requisitos de las siguientes leyes?:

Ley Núm. 144 de 10 de agosto de 1995, conocida por Ley General de Corporaciones.

Conoce Cumple Explique _____

Ley Núm. 452 de 23 de septiembre de 2004, con el fin de definir las corporaciones sin fines de lucro estableciendo clasificaciones y tipos que permitan identificarlas adecuadamente.

Conoce Cumple Explique _____

Ley Núm. 131 de 16 de mayo de 2003, para autorizar al gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico a contratar con las organizaciones comunitarias y de base religiosa y otras organizaciones seculares con o sin fines de lucro y asignar fondos para proveer asistencia social y económica a personas que cualifiquen para las mismas.

Conoce Cumple Explique _____

Ley Núm. 250 de 18 de agosto de 1998, para implantar política pública dirigida a atender el problema de las personas deambulantes y a esos fines crear la Comisión para la Implantación de la Política Pública relativa a las Personas Deambulantes.

____ Conoce ____ Cumple Explique _____

Ley Núm. 261 de 8 de septiembre de 2004, para establecer la Ley del Voluntariado de Puerto Rico.

____ Conoce ____ Cumple Explique _____

Otras leyes relacionadas al manejo de los recursos humanos. ¿Cuáles?

____ Conoce ____ Cumple Explique _____

III. Aspecto organizacional

1. ¿Cuenta la organización con un esquema organizacional? Sí () No ()

2. ¿Podría demostrarlo de manera gráfica? Sí () No ()

3. ¿Cuántos son los directores de la Junta de Directores? _____

4. ¿Cuántos son los oficiales en la Junta de Directores? _____

5. Mencione las posiciones en la Junta de Directores:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

6. Mencione los nombres de los puestos en la organización, (excluyendo los de la Junta de Directores)

_____	_____
_____	_____
_____	_____

_____	_____
_____	_____
_____	_____

7. ¿Cuántas descripciones de trabajo existen en la organización? _____
8. ¿Todas las funciones o funcionarios administrativos o gerenciales se encuentran en el mismo lugar? Sí () No ()
9. Si la respuesta anterior es No, ¿cuán lejos quedan las funciones o funcionarios que no se encuentran dentro de la infraestructura o local físico de la organización?

10. ¿Cuántos empleados tiene la organización? _____
11. ¿Cuántos empleados cumplen con una función gerencial o directiva? _____
12. ¿Cuántas personas trabajan como voluntarios? _____
13. ¿Cuántos de estos son voluntarios formales?, entiéndase aquella persona que tiene el compromiso de asignar un tiempo específico dentro de su itinerario a las tareas de la organización. _____
14. Reaccione a quien le corresponde los siguientes procedimientos administrativos (Junta Directores, Administrador o Director Ejecutivo, Empleados Administrativos):
- | | |
|--|-------------------------------|
| _____ Aprobación de cantidades monetarias | _____ Requisitos de consenso |
| _____ Sistemas de resoluciones de clientes | _____ Requerimiento de firmas |
| _____ Lazos de aprobación | |
15. ¿Cuánto tiempo invierte el gerente en asuntos referentes a la jerarquía existente en la organización? _____
16. En cuanto a documentación administrativa u organizacional, la organización cuenta con los siguientes documentos:
- | | | |
|--------------|-----------------|------------------------------------|
| _____ Reglas | _____ Políticas | _____ Procedimientos operacionales |
|--------------|-----------------|------------------------------------|

_____ Instrucciones de trabajo _____ Ayudas para el trabajo

17. ¿En la organización se crean equipos o unidades? Sí () No ()

18. Si la respuesta anterior es Sí, indique:

Número de equipos _____

Tipos de equipos: _____

Tiempo que invierten los empleados en actividades o reuniones de equipos _____

19. ¿Cuál es la cantidad promedio de empleados designados por cada gerente? _____

20. ¿Qué métodos de comunicación utiliza la organización para establecer contacto entre los empleados?, seleccione los más utilizados:

_____ Teléfono _____ Memos _____ Correo electrónico

_____ Cartas _____ Conversaciones _____ Reuniones

IV. Aspecto Fiscal

1. ¿Cuenta la organización con un plan de rendimiento de cuentas? Sí () No ()

¿A quién rinde cuentas? _____

2. Si la respuesta anterior es Sí, indique si dicho plan cuenta con las siguientes secciones:

_____ Razones _____ Resolver _____ Resultados _____ Recursos

3. ¿Cuentan los empleados con las siguientes necesidades administrativas?:

_____ Autoridad para orquestar los recursos organizacionales para alcanzar las metas y resultados por los cuales ellos son responsables.

_____ Acceso suficientemente a la información y la intención estratégica de la gerencia para la toma de decisiones sólidas.

_____ Oportunidad para el adiestramiento de expandir-competencias, desarrollo profesional, y participaciones las recompensas por los logros organizacionales.

4. ¿Cuenta la organización con las siguientes exenciones contributivas?:

_____ Sección 1101 del Código de Rentas Internas de 1994 del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

_____ Sección 501 (c) (3) del Código Federal de Rentas Internas

_____ Otro tipo de exención contributiva Federal o Estatal: _____

5. ¿Cuenta la organización con los siguientes requisitos?:

_____ Esta incorporada en el Departamento de Estado como una institución sin fines de lucro.

_____ Posee la Certificación de Exención Contributiva del Departamento de Hacienda.

_____ Tiene una Junta de Directores, con por lo menos nueve miembros, que se reúna mínimo cuatro veces al año.

_____ Lleva más de un año prestando servicio directo a la comunidad.

_____ Ofrece servicios sociales o de salud a los residentes de Puerto Rico, sin distinción de raza, color, religión, herencia cultural, edad, sexo, impedimento físico o mental, afiliación política, orientación sexual u otras consideraciones de índole socio-económicas.

_____ No esta organizada con propósitos políticos, de recaudación de fondos, religiosos, culturales o ambientales.

_____ Sus programas y servicios cumplen y son consistentes con la misión y propósito de la agencia.

_____ Tiene un director ejecutivo o administrador a tiempo completo.

_____ Utiliza un sistema de contabilidad completo bajo el método de acumulación (accrual basis).

_____ Posee las licencias de operación requeridas por ley, emitidas por las autoridades pertinentes, según el servicio que ofrece la agencia.

_____ Cumple con las normas de personal requeridas por el Departamento del Trabajo.

_____ Tiene estados financieros auditados del último año fiscal.

6. ¿Cuenta la organización con los siguientes números de identificación patronales ante las agencias gubernamentales federales y estatales?:

Seguro Social Patronal Sí () No ()

D&B D-U-N-S Number Sí () No ()

Número de Cuenta Patronal en el Departamento del Trabajo Sí () No ()

7. ¿Cuenta la organización con un presupuesto? Sí () No ()

8. ¿Cuánto es el total monetario de la partida de Ingresos? _____

9. ¿Cuánto es el total monetario de la partida de Gastos? _____

10. Indique las fuentes de ingreso de la organización y el por ciento que representan las mismas dentro de la partida de Ingresos:

_____ Activos _____% _____ Pasivos _____%

_____ Propuestas Estatales _____% _____ Propuestas Federales _____%

_____ Donativos Legislativos _____% _____ Donativos Particulares _____%

_____ Donativos de Fundaciones _____%

_____ Recaudaciones de Fondos _____%

_____ Pago por servicios ofrecidos _____%

_____ Otros _____%, Especifique: _____

11. Mencione los gastos de la organización y el por ciento que éstos representan en la partida de Gastos:

Gracias por su participación y cooperación para con esta investigación de Tesis.

APÉNDICE C



Human Participant Protections Education for Research Teams

Completion Certificate

This is to certify that

Orlando J. Hernández

has completed the **Human Participants Protection Education for Research Teams** online course, sponsored by the National Institutes of Health (NIH), on 12/18/2005.

This course included the following:

- key historical events and current issues that impact guidelines and legislation on human participant protection in research.
 - ethical principles and guidelines that should assist in resolving the ethical issues inherent in the conduct of research with human participants.
 - the use of key ethical principles and federal regulations to protect human participants at various stages in the research process.
 - a description of guidelines for the protection of special populations in research.
 - a definition of informed consent and components necessary for a valid consent.
 - a description of the role of the IRB in the research process.
 - the roles, responsibilities, and interactions of federal agencies, institutions, and researchers in conducting research with human participants.
-

National Institutes of Health
<http://www.nih.gov>

APÉNDICE D

Informe de la Presentación de Hallazgos a Organizaciones

Día: 23 de enero de 2007

Lugar: Salón Seminario Escuela Graduada de Administración Pública

Hora: 1:00 p.m.

Total de Asistentes²⁴: 13

La Dra. Palmira Ríos (Consejera de Tesis) dio la bienvenida a los presentes, les agradeció su asistencia y exhortó que al final de la presentación reaccionaran a los resultados presentados. Se realizó la presentación de los hallazgos de la investigación. Al finalizar la misma se procedió a la sección de comentarios y preguntas. La investigación fue considerada entre los presentes como una necesaria en el campo de organizaciones sin fines de lucro y la misma refleja los retos que estas tienen.

El representante de Hogar CREA, se expresó satisfecho, ya que la investigación en el campo del Tercer Sector es limitada y consideró que esta Tesis es un gran paso para comenzar una nueva discusión. Luego reaccionó el representante de Christian Community Center, avalando la investigación y agradeciendo al investigador por su aportación. De igual modo, este señaló que el esfuerzo realizado para poder entrevistar a 17 organizaciones es uno incalculable y por ello felicitó al investigador.

²⁴ Las siguientes personas se encontraban presentes pero no firmaron la hoja de asistencia: Dr. Ángel L. Rivera Aponte (Lector de Tesis), Dr. Ángel Medina Villalba (Catedrático Asociado de la Escuela Graduada de Administración Pública) y Jennifer M. Hernández Cruz (Hermana del Autor).

Seguido a este, reaccionó el Dr. Ángel Medina Villalba (Catedrático Asociado Escuela Graduada de Administración Pública), felicitó al investigador así como al Comité de Tesis, expresó que la investigación presentada es una de vanguardia y las recomendaciones propuestas por el investigador demuestran otros rumbos a ser considerados por futuros investigadores. De igual modo, expresó que si se considerase a los voluntarios como un Activo, lo más probable es que no se hubiera identificado una debilidad en la distribución de capital Activos y Pasivos en el presupuesto de las organizaciones. El investigador y los presentes acogieron la sugerencia y se promovió que las organizaciones al realizar su plan presupuestario deben considerar a los voluntarios como parte de los Activos de la organización.

Por último, reaccionó la Sra. Rosa L. Hernández Ríos (Supervisora de la Región de Carolina de la Oficina de Comunidades Especiales), expresó lo agradecida que se encuentra con el investigador, ya que cuenta con este como recurso de la Región a su cargo. Declaró sobre la pertinencia que tiene la discusión del tema presentado, ya que la agencia pública trabaja para fortalecer organizaciones comunitarias como parte del desarrollo comunitario promulgado por la misma. Para finalizar, la Dra. Palmira Ríos preguntó si los presentes consideraban que los hallazgos presentados son de utilidad para las organizaciones y todos los presentes reaccionaron de forma afirmativa. Concluyó la actividad con un agradecimiento a todos los presentes y la motivación para continuar en el futuro con la dinámica realizada en ese día.