

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES
POSGRADO PROFESIONAL EN RELACIONES INTERNACIONALES Y
DIPLOMACIA CON ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE
COOPERACIÓN INTERNACIONAL

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS DE
GLOBAL LEADERSHIP ADVENTURES EN COSTA RICA ENTRE LOS AÑOS
2020 AL 2023 PARA EL DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE
FORTALECIMIENTO DE LOS VÍNCULOS CON LAS COMUNIDADES QUE
REFUERCE SU ROL DE COOPERANTE INTERNACIONAL

JOSÉ FRANCISCO HERNÁNDEZ UGALDE

HEREDIA, 2024

Trabajo presentado para optar al grado de Maestría Profesional en Relaciones Internacionales y Diplomacia con énfasis en Administración de Proyectos de Cooperación Internacional. Cumple con los requisitos establecidos por el Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad Nacional. Heredia. Costa Rica.

TRIBUNAL EXAMINADOR

Máster Roy Mora Vega
Coordinador
Programa de Posgrado

Máster Hugo Fonseca Argüello
Representante, Director
Escuela de Relaciones Internacionales

Máster Gaudy Calvo Valerio
Asesor/a Especialista

Máster Diego A. Morales Rodríguez
Representante, Profesor
Curso Seminario Práctica Aplicada II

Jose Francisco Hernández Ugalde
Sustentante

Resumen

GLA (Global Leadership Aventures) es una empresa social, con certificación B (B Corp.) en Estados Unidos, que lidera programas de servicio-aprendizaje para estudiantes de secundaria que participan en sus programas y contribuyen con el apoyo a comunidades rurales. Esta investigación analiza la comunicación y rendición de cuentas de GLA en Costa Rica entre los años 2020 y 2023, para luego desarrollar una propuesta de comunicación para el fortalecimiento de los vínculos con las comunidades que refuercen su rol como cooperante internacional.

Desde los primeros contactos con GLA, existió una gran apertura y aprobación para que se hiciera esta investigación por su impacto social y vínculo con las comunidades rurales en Costa Rica y otros países. El análisis del funcionamiento de las empresas sociales generó un gran interés, porque su fin social las coloca dentro de la cooperación internacional, del tipo descentralizada y no reembolsable. Estas contribuciones colocan a GLA como cooperante internacional dentro de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID).

Los y las estudiantes de nivel secundario inscritos en GLA se transforman momentáneamente en actores de la cooperación internacional, quienes no solo contribuyen con sus esfuerzos, sino que se convierten en agentes de cambio al buscar soluciones para grupos vulnerables. El currículo de educación internacional y liderazgo fomenta la estructura que brinda herramientas a las personas participantes que facilitan la comprensión de temas actuales y colaboración en la búsqueda de soluciones locales.

Como aporte a este trabajo investigativo, se realizó la propuesta de comunicación y rendición de cuentas con el propósito de ofrecer a GLA una serie de recomendaciones para fortalecer su relación con las comunidades anfitrionas. El objetivo principal de la propuesta fue consolidar a GLA como cooperante internacional en las comunidades y apoyar la maximización de los recursos ofrecidos por la organización a través de su cooperación descentralizada y no reembolsable. El rol de cooperante internacional, con comunicación clara y transparencia, asegura un vínculo estrecho y seguro con los beneficiarios.

Summary

Global Leadership Adventures is a social enterprise, with B Certification (B Corp.) in United States of America, that leads service-learning programs for high school students who join its programs and contribute with their support to rural communities. This investigation analyzes the communication and accountability of GLA in Costa Rica between 2020 and 2023, to later develop a communication proposal for the strengthening of relationships with the communities to reinforce GLA's role as an international cooperation partner.

Since the first approaches with GLA, there has been great willingness and approval for this investigation to be developed due to its social impact and relationship with the rural communities in Costa Rica and other countries. The analysis of the social enterprises' operations created great interest, because of its social goals that places them within the international cooperation, decentralized and nonrefundable. These contributions places GLA as an international cooperation aid within the International Cooperation for Development (ICD).

The high school students registered in GLA are transformed momentarily into international cooperation actors, who not only contribute with their efforts, but also are turned into agents of change when they look for solutions for vulnerable groups. The international education and leadership curriculum fosters the structure that provides tools to the participants and facilitates the understanding of current issues and the collaboration in search for local solutions.

As a contribution to this investigation, a communication and accountability proposal was developed with the purpose of offering GLA some recommendations to strengthen their relationship with the host communities. The main objective of the proposal is to consolidate GLA as an international cooperation aid in the communities and to support the maximization of resources offered by the organization through decentralized and nonrefundable cooperation. The role of international cooperation partner, with clear and transparent communication, ensures a close and safe relationship with the beneficiaries.

Agradecimiento

Agradezco a mis padres y abuelos que me enseñaron sobre la cooperación en las comunidades.

Agradezco también a los y las voluntarias internacionales con quienes he trabajado por veinticuatro años y a las comunidades rurales que luchan por sus metas.

Tabla de contenido

Introducción	1
Planteamiento del Problema	2
Delimitación Temática.....	6
Delimitación conceptual	6
Delimitación espacial.....	7
Delimitación temporal	8
Justificación.....	9
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
Estado de la Cuestión.....	14
Capítulo I. Marco Teórico	19
Interdependencia compleja y cooperación internacional.....	19
Cooperación internacional para el desarrollo	25
El voluntariado	27
La empresa social (<i>social enterprise</i>)	32
Rendición de cuentas	36
Capítulo II. Marco Metodológico	39
Tipo de Investigación.....	40
Recolección de Datos.....	41
Sujetos y Fuentes de Información	43
Análisis de Datos.....	45
Capítulo III. Global Leadership Adventures: una empresa social con visión de servicio	47
Inicios de Global Leadership Adventures	47
Valores de la Organización	51
<i>Integridad:</i>	52

<i>Crecimiento personal:</i>	53
<i>Respeto:</i>	53
<i>Optimismo:</i>	53
<i>Cooperación:</i>	53
<i>Innovación:</i>	53
<i>Compasión:</i>	53
Programas de Servicio y Temáticas	55
Manual de Operaciones de GLA.....	58
Catálogo de Programas	60
Otros Departamentos de GLA.....	61
<i>Departamento de Admisiones</i>	62
<i>Departamento de Programas</i>	63
<i>Departamento de Comunicación y Mercadeo</i>	63
Capítulo IV. Funcionamiento de los programas de servicio en Costa Rica.....	65
Global Leadership Adventures en Costa Rica.....	65
Metodología de Trabajo de GLA en el país	70
Operaciones Actuales.....	71
<i>La Iniciativa de los Niños</i>	72
<i>La Iniciativa de Tortugas Marinas</i>	76
Capítulo V. Evaluación de instrumentos de comunicación y rendición de cuentas	80
Fortalezas.....	81
Oportunidades	86
Debilidades	90
Amenazas.....	93
Capítulo VI. Propuesta de estrategia de comunicación y rendición de cuentas para mejorar la gestión de la cooperación internacional	102
Recursos digitales como correo electrónico, videollamadas o <i>WhatsApp</i>	104

Rendición de Cuentas	105
Boletín Informativo.....	106
Fortalecimiento de la Información sobre el Servicio Comunal.....	107
Idioma Local o Uso del Lenguaje Apropriado	108
Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones	113
Referencias Bibliográficas	118
Anexos	122
Anexo 1. Matriz de congruencia	122
Anexo 2. Plan de trabajo y cronograma.....	123
Anexo 3. Entrevista a Andrew Motiwalla	126
Anexo 4. Entrevista a Daniel Herrera Ugalde	129
Anexo 5. Entrevista a Alfredo Corrales Solís	134
Anexo 6. Entrevista a Jason Taylor	136
Anexo 7. Resultados de encuesta aplicados a personas funcionarias de GLA	138

Lista de tablas

Tabla 1	26
Tabla 2	110

Lista de figuras

Figura 1	74
Figura 2	77
Figura 3	84

Lista de abreviaturas

AGCID	Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AFA	African Leadership Academy
AOD	Agencia Oficial para el Desarrollo
ASTOP	Asociación Salvemos las Tortugas de Parismina
CLAYSS	Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario
COVID-19	Enfermedad ocasionada por el coronavirus (<i>coronavirus disease</i>)
CID	Cooperación internacional para el desarrollo
EE. UU.	Estados Unidos de América
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
GLA	Global Leadership Adventures
GLAIF	Global Leadership Adventures International Foundation
Mideplan	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica
OSFL	Organizaciones sin fines de lucro
ONG	Organización no gubernamental
ONU	Organización de Naciones Unidas
OIT	Organización Internacional del Trabajo
SSB	Summer Springboard
TIC	Tecnologías de la información y comunicación
TTN	Teen Travel Netwo

Introducción

La cooperación internacional en Costa Rica es ampliamente estudiada cuando se trata de cooperación oficial para el desarrollo o entre gobiernos. Por su parte, la cooperación descentralizada ha sido muy poco analizada debido a que no está normada y es más directa. Por lo tanto, se investiga esta empresa social con el propósito de analizar su trabajo de cooperante internacional y su contribución descentralizada y no gubernamental.

Como aporte final de la presente investigación, se ofrece una propuesta para fortalecer la vinculación entre GLA, sus programas de voluntariado internacional y las comunidades beneficiaras en Costa Rica, la cual permita mejorar los vínculos y la rendición de cuentas. Se pretende proveer a la empresa social GLA de insumos suficientes para fortalecer su comunicación e interacción con las poblaciones beneficiarias y con ello, generar un mayor entendimiento de los proyectos específicos que nacen de las necesidades expuestas por las comunidades y fortalecer su rol de cooperante internacional.

Este capítulo introductorio desarrolla el planteamiento del problema de investigación y detalla la delimitación conceptual, espacial y temporal del tema de análisis. Adicionalmente expone la justificación para la realización de esta investigación. Finalmente, se comparten los objetivos general y específicos del trabajo y el estado de la cuestión.

Planteamiento del Problema

Global Leadership Adventures (GLA) es una empresa social sin nexos políticos o religiosos fundada en el 2004. Desde el 2023, esta empresa opera programas de voluntariado internacional en diez países alrededor del mundo. Específicamente, se trata de 43 programas en las siguientes áreas: educación infantil, conservación animal y protección de flora, desarrollo comunitario, inmersión en idiomas, salud pública y medicina y justicia social.

Más de 26 000 personas han ofrecido sus servicios de voluntariado en más de doscientas organizaciones beneficiarias en los países anfitriones (K. Zanrosso, comunicación personal, 21 de diciembre del 2023). Los ejes de trabajo son trazados por las organizaciones contraparte, los miembros de las comunidades y los líderes comunales, quienes definen los objetivos y las metas de los países anfitriones. Las personas voluntarias, acompañadas de instructores y profesores, apoyan a dichas comunidades para obtener los beneficios trazados. Además, todos los programas de GLA tienen un componente de liderazgo y educación, de manera que la experiencia en las comunidades fortalezca una participación más activa en las áreas abarcadas.

GLA es un ejemplo de empresa social que fomenta la cooperación técnica, no reembolsable, ya que esta misma ofrece cubrir los costos de la realización de los proyectos y del apoyo a la comunidad. Sin embargo, su presencia en las comunidades ocurre durante doce semanas anuales (de marzo a mayo y de junio a agosto), lo que implica períodos sin la participación o el apoyo del voluntariado internacional.

En Costa Rica, GLA tiene programas que han continuado por muchos años en las mismas regiones, mientras que otros han cambiado de ubicación o variado su temática u objetivo general por razones como seguridad, necesidades comunales o tema de interés. En algunos casos, ciertas temáticas globales cobran más interés, por lo que la organización busca líderes locales que ya trabajan en estas áreas para así formar alianzas y contribuir con sus proyectos.

En este sentido, el rol de una persona en calidad de coordinador/a nacional en Costa Rica, figura que se detalla más adelante en la investigación, permite la visita y la comunicación constante con las comunidades y la selección o la formación de los programas de voluntariado. Dicha comunicación a nivel nacional ocurre entre la coordinación nacional y los diversos actores de las comunidades que quieran ser anfitriones y supervisores de los programas de voluntariado internacional, en donde el/la coordinador/a nacional reporta a las sedes centrales de GLA sobre los posibles programas y sus características.

Además de la comunicación y las visitas a las zonas o las regiones anfitrionas, GLA mantiene una estrecha interacción con los actores locales, pues el fin es establecer metas y lograr definir en conjunto programas que apoyen los objetivos comunales. La comunidad beneficiada de un programa de voluntariado con GLA debe presentar una problemática clara o un proyecto importante para la comunidad; luego, se inicia el contacto con la empresa, se recibe la visita del coordinador nacional y se informa de personas líderes o actores locales comprometidos con el proyecto y la ubicación de las personas voluntarias dentro de la comunidad.

A partir de esta comunicación inicial se continúa con una investigación de la zona para ubicar posibles establecimientos seguros y así crear una sede temporal de la empresa. Dicha sede es donde las personas voluntarias residen, se alimentan y también educan en temas relacionados a la problemática, la comunidad y las estrategias de liderazgo para apoyar a las personas beneficiarias. Por lo tanto, la participación de la comunidad es vital en la creación de un programa.

No obstante, los esfuerzos de la organización están dirigidos a la logística previa y durante la ejecución del proyecto, con el propósito de lograr los objetivos a tiempo y supervisar el trabajo voluntario de manera segura y eficaz. Sin embargo, un área de mejora es la comunicación con las comunidades posterior a la ejecución de los proyectos, ya que estas se beneficiarían más de un cierre enfocado en la rendición de cuentas y el trabajo realizado con el cooperante internacional.

Al finalizar cada proyecto, una evaluación detallada y comparativa de los objetivos cumplidos y los pendientes por parte del personal de GLA, que abarque el uso de recursos, las horas dedicadas por las personas voluntarias, entre otros aspectos, ofrecería una mayor claridad de los contextos específicos de implementación de los proyectos y las oportunidades de mejora en beneficio de las comunidades. Asimismo, la implementación de una rendición de cuentas permitiría una visión más clara del trabajo en general que realiza GLA y un mayor entendimiento de los actores locales sobre la misión de esta organización.

Debido al componente de liderazgo que ofrece GLA en sus programas, la participación de los líderes comunales es fundamental para un mejor entendimiento de las necesidades

de dichas comunidades, los objetivos cumplidos, las metas trazadas, entre otros aspectos. Bajo este contexto, se presenta el problema de investigación: ¿cómo ha sido la comunicación y la rendición de cuentas entre la empresa social GLA y sus programas de voluntariado internacional en las comunidades beneficiarias durante los años 2020-2023 en Costa Rica como cooperante internacional?

Delimitación Temática

Delimitación conceptual

Según la perspectiva teórica con la que se analice, la cooperación internacional puede entenderse de diferentes maneras; sin embargo, en términos generales se define como “la relación entre dos o más países, organismos u organizaciones de la sociedad civil con el fin de alcanzar metas de acciones consensuadas” (AGCID, s.f.). A partir de esta perspectiva, GLA, una empresa social, es concebida como un actor dentro de la cooperación internacional, ya que crea y desarrolla programas de servicio voluntario en varios países.

Bajo otra perspectiva, Vargas-Álvarez (2012) define la cooperación internacional como una “herramienta de acción donde los intereses individuales se convierten en intereses colectivos, y de la misma manera serán sus beneficios, dando un paso a un bienestar garantizado para todos aquellos que optaron por cooperar” (p. 34). Los programas de voluntariado contribuyen directamente con las poblaciones beneficiarias y, al mismo tiempo, favorecen al entendimiento y la educación de las personas voluntarias participantes.

El voluntariado internacional es comprendido como un tipo de cooperación, descentralizada y no reembolsable, de gran interés al involucrar a personas de diferentes ámbitos, quienes trabajan por las mismas metas u objetivos. También, este tipo de voluntariado se concibe como “una estrategia que proporciona asistencia técnica ayuda a la transferencia de capacidades y conocimientos, fomenta buenas prácticas y pone a disposición la experiencia en las áreas disciplinares para una comunidad” (ONU, 2017).

En este sentido, GLA, como ente coordinador, contribuye con los recursos y el personal voluntario, su experiencia en la inscripción de participantes y la guía de educación experiencial. Por su parte, la comunidad beneficiaria apoya en la definición de los objetivos y los campos de trabajo, coordina con expertos locales y asiste en la logística y la comunicación local. Adicionalmente, facilita los medios para que el componente de liderazgo e intercambio cultural se logre.

Investigar la comunicación y la rendición de cuentas de GLA como programa de voluntariado es un ejercicio de gran relevancia, ya que permite conocer con mayor profundidad su impacto y vínculo con las comunidades. Este servicio de voluntariado no solamente contribuye en zonas específicas del país anfitrión, apoyando sus iniciativas educativas, ambientales y de desarrollo (en este caso, las de Costa Rica), sino que fortalece la comprensión en temas de desarrollo, ambiente, salud y seguridad de los voluntarios extranjeros.

Delimitación espacial

El proyecto de investigación planteado estudió los procesos de comunicación, interacción y rendición de cuentas de GLA con las siguientes comunidades en el territorio costarricense, en donde se han desarrollado proyectos específicos de voluntariado internacional:

1. “Costa Rica: La iniciativa para niños”, realizado en el distrito de Cutris, cantón de San Carlos, provincia de Alajuela. El programa fue establecido con el fin de sensibilizar a las personas voluntarias sobre las problemáticas que enfrenta la población joven rural en Costa Rica, desde el acceso a la educación hasta el uso

sostenible de los suelos, y su relación con el bienestar entendido en términos de desarrollo socioeconómico.

2. “Costa Rica: Iniciativa de tortugas marinas”, implementado en el pueblo de Barra del Parismina, cantón de Siquirres, provincia de Limón. Este programa busca apoyar las iniciativas comunales ya existentes para reducir las amenazas que enfrentan las tortugas marinas en la costa, tales como el tráfico ilegal de huevos, el cambio climático, la captura accidental por la pesca industrial, la contaminación de sus hábitats, entre otras.

Delimitación temporal

La investigación abarca el período comprendido entre los años 2020-2023, con la interrupción parcial de operaciones debido a la pandemia del COVID-19 en el 2020 y el 2021. Durante el período en que se analizaron, ambos programas han logrado vínculos de interés con escuelas, asociaciones de desarrollo y comunidades en general, más allá de los propósitos de los programas ejecutados.

Justificación

El análisis de la comunicación y rendición de cuentas de GLA es necesario porque estas áreas de la organización no habían sido investigadas en sus dieciocho años de desarrollar programas de voluntariado internacional. El profundizar en el conocimiento de cómo opera una empresa social extranjera en Costa Rica permite conocer de las operaciones de este actor internacional y su vinculación con comunidades rurales.

Las empresas sociales son nuevos actores en las relaciones internacionales y según la teoría de la interdependencia compleja, su rol es de gran importancia en el ámbito de la cooperación internacional ya que se inscriben en espacios de colaboración y apoyo a regiones en desarrollo. Por lo tanto, investigar la misión, visión, valores de GLA y profundizar en su comunicación y rendición de cuentas ofrecerá un mayor entendimiento de los alcances de este actor internacional y su colaboración al campo de la cooperación internacional para el desarrollo.

Las empresas sociales ofrecen cooperación internacional directa, descentralizada, no reembolsable y entran en contacto con sus socios de forma inmediata y directa. En muchos casos, este tipo de cooperación no pasa por la revisión o aprobación de entidades gubernamentales y esta investigación ofrecerá nueva información para el conocimiento de estos nuevos actores de la cooperación internacional y su participación en las relaciones internacionales.

Global Leadership Adventures inició formalmente sus proyectos de servicio de voluntariado en Costa Rica durante el 2008, con su primer programa en el cantón de Monteverde, provincia de Puntarenas. Desde entonces, la participación de voluntarios

incrementó al igual que sus proyectos alrededor del país. Algunos programas han sido adaptados a nuevas temáticas o han cambiado a zonas con mayor necesidad de asistencia. Esta empresa social tiene como objetivo fomentar el voluntariado internacional y desarrollar habilidades de liderazgo en personas jóvenes (GLA, 2020).

Con el crecimiento de la cantidad de proyectos se ha generado la necesidad de supervisión por parte de una persona en calidad de director/a nacional, quien resida en el país y que tenga como responsabilidades la visita y la comunicación con personas líderes comunales. Asimismo, existe un equipo nacional conformado por el/la directora/a nacional y el/la coordinador/a de campo, cuyas responsabilidades incluyen la supervisión de estudiantes, la contratación y el entrenamiento de coordinadores locales, el transporte, la alimentación, el apoyo en posibles servicios médicos, la generación y el manejo de presupuesto, entre otros.

Al ser las personas voluntarias menores de edad, se prioriza la prevención de accidentes, la seguridad, la logística, la alimentación sana, el agua potable, la asistencia profesional y el seguimiento en la ejecución de los respectivos proyectos. Por ello, la organización invierte ampliamente en recursos y entrenamiento de su personal. El llamado “Plan de Seguridad de Cinco Puntos” (GLA, 2020) es el método preventivo de la organización para mantener a su personal y sus participantes seguros.

El énfasis de la organización en la seguridad y la administración del riesgo promueve un ambiente seguro para que los participantes viajen a otros países y se enfoquen en su programa. Esta información se detalla en su portal electrónico, folletos, manuales e información directa para las familias y los estudiantes. El personal supervisor de GLA se

asegura de que los cinco puntos del plan sean aprobados por el/la coordinador/a nacional para la ejecución del proyecto.

Este plan abarca los siguientes cinco puntos: 1) albergue seguro, 2) supervisión cuidadosa y conocimiento local experto, 3) transporte seguro, 4) alimentación saludable y agua pura y 5) apoyo y respuesta a emergencias las veinticuatro horas del día (GLA, 2020).

Una vez finalizado el servicio, las personas estudiantes voluntarias realizan una evaluación del programa en temas de seguridad, alimentación, transporte, efectividad del trabajo de campo, entre otros. Los datos recolectados mediante dichas evaluaciones se socializan entre el/la directora/a nacional, el/la directora/a local y demás equipo de trabajo, pero no se comparten con la comunidad beneficiada, lo cual limita las oportunidades de mejora, al no considerar la opinión de los habitantes de esos territorios.

Sin embargo, al finalizar los proyectos, no se dan ni los espacios ni los medios necesarios para un proceso de rendición de cuentas a las comunidades y una revisión conjunta de los logros adquiridos o los asuntos pendientes después del trabajo ejecutado. Una de las razones para lo anterior es que GLA debe enfocar mucho tiempo, recursos y personal en el traslado y el regreso seguro de las personas voluntarias a sus países de origen, quienes son en su mayoría estudiantes de secundaria.

De esta forma, el desarrollo de una investigación con énfasis en un análisis FODA sobre los instrumentos de comunicación ofrece una oportunidad de mejora en relación con la rendición de cuentas. Además, como metodología, los resultados obtenidos de las visitas de campo a las comunidades y las entrevistas permiten reforzar las estrategias de

comunicación, la rendición de cuentas y una interacción más fuerte de la organización con las comunidades contraparte.

A mediano plazo, estos instrumentos podrían contribuir tanto en el logro de los objetivos establecidos en un determinado proyecto como en la generación de relaciones futuras con la proyección de nuevos programas en estas y otras comunidades. También sería posible mejorar la visibilidad y la presencia de las personas voluntarias y su impacto como cooperación descentralizada no reembolsable.

Por su parte, la organización internacional daría a conocer su trabajo a las entidades gubernamentales que supervisan la participación de organizaciones a nivel nacional, lo cual sería un insumo valioso que permitiría resaltar algunas problemáticas de las comunidades y, con ello, generar una futura integración de proyectos de ayuda social y mejora de su vínculo con otras organizaciones en proyectos similares.

Objetivo general

Analizar la comunicación y la rendición de cuentas de Global Leadership Adventures en Costa Rica entre los años 2020-2023, para el desarrollo de una propuesta de fortalecimiento de los vínculos con las comunidades que refuerce su rol como cooperante internacional.

Objetivos específicos

1. Explicar los pilares de GLA, así como su misión, visión, valores y programas de servicio, mediante la revisión de su portal electrónico, manual de operaciones y catálogo de programas.
2. Describir el funcionamiento de los programas de servicio voluntario de GLA en comunidades beneficiarias en Costa Rica, de Cutris, Alajuela y Parismina, Limón, en Costa Rica, entre los años 2020 al 2023, a través del análisis de la metodología de trabajo, el manual de entrenamiento para personal y la recolección de datos tomados de entrevistas y visitas de campo.
3. Evaluar los instrumentos de comunicación de GLA y las comunidades beneficiarias mediante la metodología de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y de fuentes primarias como acuerdos y contratos, encuestas y recolección de información vinculante.
4. Desarrollar una nueva propuesta de comunicación y rendición de cuentas para el mejoramiento de los vínculos con las comunidades beneficiarias de los programas de voluntariado, la cual fortalezca su rol como cooperante internacional.

Estado de la Cuestión

Para la realización de la presente investigación fue importante mostrar el aporte de trabajos académicos sobre las labores realizadas por GLA en su rol de cooperante internacional y el voluntariado como un tipo de cooperación no reembolsable y descentralizada. Estos trabajos aportaron insumos, principalmente conceptuales, al objeto de estudio de la investigación.

En este sentido, el voluntariado internacional se considera parte de la cooperación descentralizada y se ubica, en muchos casos, como una colaboración o un apoyo directo, al no pasar por los canales de aprobación o supervisión del Estado (Entreculturas, s.f.).¹ Dicha área de la cooperación ha sido estudiada por tratarse de un tema relativamente nuevo dentro de la cooperación, a pesar de que el voluntariado ha estado vinculado a grandes organizaciones como la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y Media Luna Roja y otras organizaciones con fines sociales.

Como antecedente, el único trabajo directamente realizado con la empresa GLA es el de Hillgartner, Jiang y Yochim (2016): “GLA Community Impact. Final Report”; una investigación enfocada en las herramientas para medir el impacto de los programas de servicio de GLA como institución en las comunidades contraparte. Estos autores viajaron de Estados Unidos a Costa Rica para participar en un programa de servicio y experimentar el impacto de las personas voluntarias en la comunidad.

¹ Se puede profundizar en el tema visitando el sitio oficial de la ONG Entreculturas: <https://escuela.entreculturas.org/el-voluntariado-internacional-es-cooperacion/>

En esta investigación se aplicó un cuestionario a miembros del equipo de trabajo y de la comunidad donde se desarrolló el proyecto con el fin de determinar su impacto. Se realizó una entrevista complementaria para obtener información sobre las historias producidas durante la ejecución de los proyectos de servicio, la búsqueda de datos y una adenda a la “Guía para el facilitador”, una sección llamada “Impacto Comunitario”. Los resultados obtenidos a partir de dicho estudio se emplearon para generar medidas de mejora en el 2016.

Por su parte, Diaz-Calderón (2018), en su investigación “Voluntariado. El modelo de participación ciudadana olvidado”, examina, a partir del método de los estudios comparados, las diferentes regulaciones estatales que se aplican en México, Perú y Chile al voluntariado y la necesidad de normativa actualizada y políticas públicas claras desde el gobierno abierto como garante de la participación ciudadana efectiva. Este estudio explora y analiza el servicio voluntario como una participación activa y responsable de ciudadanos motivados por el bien común.

En su artículo, “Cooperación y voluntariado. Una aproximación a la figura del voluntariado en la Cooperación Internacional”, Ortega-Aguaza y Morcillo-Martínez (2017) analizan las ONG como instituciones que se constituyen para satisfacer necesidades sociales y culturales mediante los esfuerzos humanos. Además, estos autores abordan la importancia de la buena coordinación y la organización optimizada de los recursos para responder eficazmente a esas necesidades.

Ortega-Aguaza y Morcillo-Martínez (2017) también consideran cómo las ONG inciden desde una dimensión cívica y política, la cual motiva a las comunidades beneficiadas a

participar en la construcción de política pública. Dicha participación, más horizontal y de base ciudadana, se relaciona con los principios que comparte GLA, pues, como empresa social, cree que el servicio comunitario “es una forma, no solo de ganar un entendimiento más profundo de otro estado, región, o país, pero también permite a los estudiantes entender su lugar en el mundo y su habilidad para cambiarlo” (GLA).

En este mismo sentido, Giordano (2015), en su investigación “Evaluación de la gestión de los programas de voluntariado en las organizaciones públicas en el marco de la Responsabilidad Social Organizacional”, desarrolla un programa de trabajo de auditoría para la evaluación de la gestión de los programas de voluntariado desarrollados por organizaciones públicas en Argentina desde la responsabilidad social organizacional. Dicha investigación es de interés para el presente estudio en el tanto sugiere una herramienta de trabajo de evaluación de la gestión de los programas de voluntariado.

Vargas-Álvarez (2012), a partir de su investigación “Formulación de lineamientos de comunicación para promover el Programa de Voluntariado: Conexión Colombia”, buscó fortalecer la comunicación en el servicio de asesoría y operación de programas de voluntariado corporativo del programa estudiado hacia las empresas a las que brindaba el servicio. Para ello, Vargas-Álvarez formuló una serie de lineamientos estratégicos de comunicación, los cuales fueron de especial interés para la presente investigación como parte de los productos por alcanzar.

En el “Estudio de impacto social del Programa de Voluntariado Javeriano”, Barquero-González (2012) examina las buenas prácticas del voluntariado, específicamente, del voluntariado universitario, el cual es analizado desde el concepto de la “responsabilidad

social universitaria” como un modelo que busca, en su concepción básica, el estado de bienestar y la mejora de la calidad de vida de la población. A su vez, el estudio formula un sistema de evaluación que toma en consideración las distintas etapas de la planificación, la organización, el control, el seguimiento y la eficiencia sociales, así como la percepción de los actores del proyecto. La propuesta de Barquero-González es de interés para la presente investigación al servir como guía en la metodología planteada. El voluntariado, un acto visto como solidario y de acompañamiento o apoyo a un propósito o fin común, ha sido evaluado en épocas más recientes y se ha demostrado el gran impacto que puede tener en comunidades y proyectos, sobre todo cuando los recursos humanos o financieros han sido escasos o poco accesibles en zonas remotas o algunos países.

Por último, resulta de interés el análisis de Caba-Pérez *et al.* (2011) en su artículo: “La transparencia de las ONG: rendición de cuentas obligatoria versus voluntaria a través de la Web”, en donde se destaca el uso del internet como un instrumento estratégico para la divulgación efectiva de la información generada por las ONG y los deberes de rendición de cuentas hacia la sociedad. Además, estos autores realizan un análisis comparativo del grado de divulgación de esa información, atendiendo las disposiciones legales y las acciones voluntarias de las organizaciones examinadas.

Un aspecto notorio del artículo de Caba-Pérez *et al.* es el apoyo que se puede obtener de las TIC como instrumentos para la rendición de cuentas y una mejor comunicación con las comunidades contraparte, por lo que son un insumo valioso para la investigación y la concreción de los objetivos planteados. Por lo tanto, la misma plataforma que se usa para comunicarse con las comunidades y los posibles voluntarios también puede ser empleada

por GLA para una constante y eficiente rendición de cuentas con las mismas comunidades.

Capítulo I. Marco Teórico

Este capítulo desarrolla el marco teórico que esta investigación utilizada, sobretodo la base científica apoyada en la teoría de la interdependencia compleja del autor Robert Keohane. Además, se detalla y explican los conceptos que fundamentan la investigación. Este importante en esta sección describir la cooperación internacional para el desarrollo y describir el tipo de cooperación en el que GLA se inscribe como cooperante. Adicionalmente, esta sección define para propósito del análisis definiciones sobre el voluntariado y las empresas sociales. Otra definición que se detalla es la rendición de cuentas y su relevancia dentro de las relaciones internacionales.

Interdependencia compleja y cooperación internacional

Para el desarrollo de esta investigación sobre la comunicación y la rendición de cuentas de GLA y su relación con las comunidades anfitrionas como cooperante internacional fue importante puntualizar los elementos teóricos y conceptuales necesarios para el abordaje del objeto de estudio. En las relaciones internacionales, la teoría permite tener un mejor conocimiento de la realidad internacional. De acuerdo con Dougherty y Pfaltzgraff (1993), la teoría “suministra un marco de pensamiento en el cual definimos las prioridades de investigación y seleccionamos las herramientas disponibles más adecuadas para recoger y analizar datos” (p. 52).

En este sentido, la investigación propuesta se posiciona dentro de la teoría de la interdependencia compleja, propuesta principalmente por Robert Keohane, citado por Borja (2005), la cual entiende la realidad internacional de fragmentación e integración,

en donde, además del Estado con su autoridad política, existen y se relacionan otros actores que operan incluso fuera del control centralizado estatal. Para Keohane, existen tres formas en que los actores internacionales interactúan en el sistema internacional. Ayala-Cordero (2014) explica claramente estas tres formas de comportamiento entre los actores internacionales:

En *armonía*, pero no necesariamente con lazos de cooperación, donde cada ente en forma interna tiene sus políticas que aplica sin afectar a terceros; la *cooperación* cuando las políticas de cada actor son coordinadas para plantear objetivos comunes, y la *discordia*, cuando los actores están en conflicto militar o sus políticas no están en común por tener intereses distintos. (p. 265)

Las organizaciones no gubernamentales y las empresas sociales tales como GLA son ejemplos de nuevos actores de esta realidad internacional de fragmentación e integración, ya que promueven la cooperación para lograr objetivos comunes. Comprender que la realidad internacional es diversa y opera bajo condiciones de *interdependencia*, entendida, a su vez, como situaciones en donde se producen efectos recíprocos entre los actores participantes, permite aclarar el contexto bajo el cual las ONG e instancias similares de la sociedad civil operan con otros actores en calidad de contraparte.

Desde esta perspectiva, resulta necesario añadir la existencia de dos conceptos fundamentales en las relaciones de interdependencia: la *sensibilidad*, vinculada con los niveles y la velocidad de respuesta de una estructura para analizar los cambios que pueden ocurrir, y la *vulnerabilidad*, ligada a los riesgos de amenaza a la supervivencia y las alternativas que tienen los actores para hacer frente a los cambios que los podrían afectar

(Martínez-Madrigal, 2014). Por ello, la presencia de ambos conceptos permite generar los espacios de negociación necesarios para la cooperación.

Estos dos conceptos, sensibilidad y vulnerabilidad, son claramente visibles en GLA, que, como empresa social, logra adaptarse a posibles y constantes cambios en las comunidades debido a las diferentes necesidades u otras circunstancias o desafíos que pueden presentarse: cambio climático, transformaciones en los actores locales, desafíos de una nueva necesidad de la zona antes no contemplada, ajustes de horario, acceso a los materiales, entre otros.

La teoría utilizada por Keohane admite una mayor relación entre lo interno y lo externo de los Estados, creando la noción de lo transnacional, en donde “el libre intercambio de bienes y servicios por una parte y las instituciones y las normas por otra, pueden promover la cooperación internacional, así como la prosperidad económica” (Borja, 2005). En los proyectos de cooperación es de gran utilidad conocer bien a los actores y sus objetivos, para así poder trazar metas claras y funcionales dentro de las estructuras existentes.

Dado la anterior perspectiva, GLA está inscrita en el marco legal de los EE. UU. como una corporación certificada tipo B, lo que significa que utiliza sus recursos para resolver problemáticas sociales y ambientales. Esta clase de compañía tiene un fuerte interés por colaborar, pero lo hace con sus propios recursos para así actuar con mayor rapidez. Por lo tanto, a pesar de registrarse como una empresa, esta se distingue por sus características específicas de liderazgo y rol social, las cuales son detalladas más adelante.

Sobre el aporte de la teoría de interdependencia compleja al desarrollo teórico de la cooperación internacional, Díaz (2008) indica lo siguiente:

Ofrece elementos sólidos para la construcción del concepto plural del sistema internacional y para el estudio de la cooperación para el desarrollo, particularmente en la modalidad descentralizada, ya que reconoce la diversidad de actores e interacciones que frecuentemente están vinculados a asuntos concretos dentro del ámbito local. (p. 48) (El subrayado no es parte del original)

Asimismo, según se indicó en la descripción conceptual de la propuesta, la cooperación internacional se entiende de manera integral como “la relación entre dos o más países, organismos u organizaciones de la sociedad civil con el fin de alcanzar metas de acciones consensuadas” (AGCID, s.f.). Esta definición pone en contexto los intereses comunes de los actores cooperantes, que, en el caso de la presente investigación, están representados por una empresa social con representación internacional, GLA, y las comunidades de Parismina, en el cantón de Siquirres, y Cutris, en el cantón de San Carlos.

La cooperación internacional tuvo su auge a partir del cambio en el sistema internacional con el fin de la Guerra Fría y la dinámica bipolar y de tensión política-militar que la caracterizó, lo cual dio paso a la globalización como fenómeno. A su vez, la globalización busca “explicar las nuevas dinámicas de las relaciones internacionales y la intensificación de la interdependencia económica, tecnológica y medioambiental” (Wallerstein, 2004, p. 102) entre los diferentes actores internacionales.

Además, según el propio Keohane, citado por Borja (2005), la cooperación internacional, precisamente por la variedad de actores presentes en el sistema internacional, genera bastantes posibilidades de multiplicar los canales de comunicación, lo que facilita la existencia de “cooperación transnacional e intergubernamental -con un espacio para la sociedad civil- para regir la globalización” (Borja, 2005). Así es como empresas de carácter social deciden formarse para contribuir en diferentes ámbitos de manera independiente y efectiva, para lo cual contactan a las comunidades beneficiarias directamente.

También, la cooperación internacional (CI) se entiende como “toda relación entre actores internacionales orientada a la mutua satisfacción de intereses o demandas, mediante la utilización complementaria de sus respectivos poderes en el desarrollo de actuaciones coordinadas y/o solidarias” (Cervera, 1991). En las propias palabras de la empresa mediante su plataforma electrónica: “Nuestra misión en GLA es inspirar a la próxima generación a entender su potencial para transformar el mundo y su rol en él” (GLA, 2020).

Para que la cooperación internacional sea identificada como tal es necesaria la presencia de ciertos factores propios de dicho tipo de relación. En este sentido, Holsti (1967), citado en Ayllón (2007), los identifica de la siguiente manera:

1. La percepción de que dos o más intereses coinciden y pueden ser alcanzados por ambas partes simultáneamente.
2. La expectativa de una de las partes de que la actuación seguida por la otra parte, o las otras partes si la cooperación fuese multilateral, para lograr sus propios objetivos la ayuda a realizar sus intereses y valores.

3. La existencia de un acuerdo (expreso o tácito) sobre los aspectos esenciales de las transacciones o de las actividades a realizar.
4. La aplicación de reglas y pautas (protocolos de actuación) que dominarán las futuras transacciones.
5. El desarrollo de las transacciones o las actividades para el cumplimiento del acuerdo.

GLA, como empresa social, le presenta a la persona de la comunidad encargada de apoyar el programa un contrato, cuyo propósito es formalizar la futura ejecución del proyecto. Ambas partes se comprometen, mediante sus respectivas responsabilidades, con el apoyo de los objetivos comunales. Por lo tanto, cada programa cuenta con un/a director/a nacional, usualmente un/a líder comunal o una persona miembro de alguna asociación de desarrollo, encargada de la logística en la zona, el transporte, la alimentación, la compra de materiales, la organización de las actividades y la ubicación del o los proyectos.

Por su parte, existe una persona en el rol de director/a internacional, ocupada de la comunicación con los padres y la supervisión directa de las personas voluntarias. El/la director/a internacional también se encarga de los componentes de liderazgo, las charlas y las clases y la supervisión del cumplimiento de los objetivos relacionados con la alimentación, el transporte, la seguridad y la atención de salud. Además, existen dos o tres personas en calidad de “mentor”, quienes acompañan a las personas voluntarias a los lugares de trabajo o las actividades educativas o recreativas de la comunidad (GLA, 2020).

Cooperación internacional para el desarrollo

Parte de la evolución del concepto de CI implica su diversificación. Uno de los tipos de cooperación internacional que existe es la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID), la cual es definida por Ayllón (2007) de la siguiente manera:

El conjunto de acciones que realizan gobiernos y sus organismos administrativos, así como entidades de la sociedad civil de un determinado país o conjunto de países, orientadas a mejorar las condiciones de vida e impulsar los procesos de desarrollo en países en situación de vulnerabilidad social, económica o política y que, además, no tienen suficiente capacidad para mejorar su situación por si solos.
(p. 29)

Adicionalmente, la CID puede clasificarse dependiendo de la cantidad de actores incluidos, el origen de los fondos (privados o públicos), las características de los fondos, la naturaleza de fondos, entre otros aspectos. A continuación, la tabla 1 resume la clasificación de los tipos de cooperación:

Tabla 1*Clasificación de la cooperación internacional para el desarrollo*

Recursos y fondos	Tipo de CID	Actores principales/observaciones
Origen	Pública	Gobiernos nacionales, regionales y locales de países donantes
	Privada	Recursos propios de particulares, empresas, asociaciones, entre otros
Modalidad	Sur-sur	Consiste en el intercambio de experiencias técnicas, conocimientos, tecnologías y habilidades entre los países en desarrollo como apoyo y complemento a sus objetivos de desarrollo
	Triangular	Mecanismo de financiamiento para la cooperación técnica entre países en desarrollo, que consiste en la asociación de una fuente tradicional (sea bilateral o multilateral) y de un país en vías de desarrollo otorgante de cooperación horizontal, para concurrir conjuntamente en acciones de cooperación técnica a favor de un tercer país en desarrollo
	Regional	Tiene como objetivo brindar apoyo a las actividades y las instituciones que promueven la integración. Es gestionada en diferentes áreas geográficas y políticas
	Fronteriza	Cooperación dirigida a las zonas fronterizas de un país en procura del desarrollo de la población que las habita
	Transfronteriza	Es la colaboración entre zonas adyacentes en ambos lados de una frontera.
	Descentralizada	Gobiernos locales e instituciones autónomas
	Según la vía de canalización de los recursos	Bilateral
Multilateral		Agencias, instituciones u organizaciones gubernamentales autónomas

	No gubernamental	Organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD)
	Empresarial	Empresas que brindan asistencia técnica y transferencia de tecnología
Características de los fondos	Reembolsable	La cooperación debe ser devuelta en forma de dinero o especie
	No reembolsable	No se requiere devolución
Grado de condicionalidad	Ayuda ligada	Condiciona al receptor a la compra exclusiva de bienes y servicios del país donante
	Ayuda no ligada	No condiciona al receptor a la compra exclusiva de bienes y servicios del país donante
Naturaleza de la cooperación	Financiera	Transferencia real de fondos económicos al receptor
	No financiera	Transferencia de conocimientos, tecnología, materiales, intercambios culturales, entre otros
	Humanitaria y de atención de emergencias	Donaciones económicas y en especie

Fuente: tabla adaptada de Ayllón (2007) y Mideplan (2021).

Con la anterior información y para efectos de la propuesta de investigación, el tipo de CID que ocurre con GLA es la cooperación privada descentralizada, no gubernamental, empresarial, no reembolsable, no ligada y no financiera, ya que GLA, como empresa social, ofrece y desarrolla proyectos de voluntariado directamente en comunidades donde las personas participantes se pueden inscribir. Las cuotas de inscripción e inversión cubiertas por dichas personas voluntarias participantes corresponden a la única fuente de ingreso para la ejecución de los proyectos comunitarios.

El voluntariado

En términos generales, el concepto de voluntariado es un fenómeno humano caracterizado por valores morales como el altruismo, la solidaridad y la empatía. Además, se trata de

una oportunidad para que las personas se acerquen a diferentes realidades y necesidades, contribuyendo con su mano de obra o experiencia al tratamiento de problemáticas específicas presentes en las comunidades donde se desarrollan los proyectos comunitarios. A su vez, la participación en proyectos de voluntariado permite que la persona participante adquiera conocimiento y formación, lo cual enriquece su crecimiento personal.

Sin embargo, la evolución de este tipo de cooperación ha producido una diversidad de interpretaciones. Por ejemplo, Tavazza (1995) propuso entender el voluntariado desde un ámbito más personal, específicamente como “la acción de un ciudadano que, una vez cumplidos sus deberes de estado (estudios, familia, profesión) y civiles (vida administrativa, política o sindical) se pone a disposición desinteresada de la comunidad, promoviendo la solidaridad” (p. 4).

Por su parte, García-Rincón de Castro (2003) enfocó la noción de voluntariado hacia lo institucional y el régimen internacional de la ayuda. Este autor define dicho concepto de la siguiente manera:

Aquella acción voluntaria que se desarrolla dentro de una organización sin ánimo de lucro por personas físicas que, de manera altruista y solidaria, intervienen con las personas y la realidad social, frente a situaciones de vulneración, privación o falta de derechos u oportunidades para alcanzar una mejor calidad de vida y una mayor cohesión y justicia social como expresión de ciudadanía activa organizada. (García-Rincón de Castro, 2003, p. 82)

La anterior definición de García-Rincón concuerda con el hecho de que GLA desea fomentar a estudiantes de secundaria con interés de ofrecer sus servicios en las comunidades, viajar a países en donde están ubicados los proyectos y participar como agentes de cambio de forma solidaria en el logro de metas comunales y proyectos de servicio, para así crear espacios y ambientes más seguros, estables o sanos para las personas en situaciones de vulnerabilidad. De acuerdo con GLA, “los líderes son hechos, no nacen y que el liderazgo es una habilidad importante en la vida que puede ser desarrollada” (GLA, 2020).

A nivel internacional, la OIT (2011) define el trabajo voluntario como “trabajo no remunerado y no obligatorio, es decir, tiempo sin remuneración que las personas dedican a actividades, ya sea a través de una organización o directamente para otras personas que no pertenecen al hogar del voluntario” (p. 14). Con la definición anterior, la OIT profesionalizó al voluntariado con el fin de asignarle responsabilidades y derechos laborales a quienes participan en este. Algunas de las principales características del voluntariado mencionadas por la OIT (2011) son las siguientes:

- consiste en un trabajo no remunerado y no obligatorio;
- abarca el voluntariado directo, es decir, actividades voluntarias efectuadas en forma directa para otros hogares, y el voluntariado a través de una organización, que consiste en el voluntariado efectuado para o mediante instituciones sin fines de lucro u otro tipo de organizaciones;
- incluye el voluntariado efectuado sin coacción en todos los marcos institucionales (las organizaciones sin fines de lucro, las administraciones públicas, las empresas privadas, entre otros);

- evita limitar el ámbito del trabajo voluntario a un beneficiario especial, es decir, establece que el voluntariado puede llevarse a cabo para beneficiar a una serie de organizaciones y causas, en donde se incluyen las personas, el medio ambiente, los animales, la comunidad en un sentido amplio, entre otras áreas.

Por último, Giordano (2015), tomando como referencia la definición de la OIT (2011), propone una conceptualización más completa que engloba las ideas anteriores:

Un trabajo no remunerado y no obligatorio llevado a cabo por personas físicas que a través de una organización o directamente para otros que no pertenecen a su hogar, brindan su tiempo (sin importar la duración de este) a la realización actividades, de modo altruista y solidario, sea cual fuere la motivación que lo origina. Entiéndase trabajo no remunerado como sinónimo de gratuito, y no obligatorio como de libre determinación por el individuo. Quedan excluidas las actuaciones voluntarias aisladas o esporádicas. (p. 20)

A partir de las definiciones expuestas y la caracterización que hizo la OIT, el voluntariado puede ser definido como parte de la cooperación internacional para el desarrollo, al ser una actividad que busca mejorar las condiciones de vida de quienes están en situación de vulnerabilidad social, económica o política. En palabras de GLA, “la cooperación es la llave de nuestros logros. Somos una comunidad viajante, ayudando a servir a otras comunidades” (GLA, 2020).

Después de muchos años de evolución apoyando comunidades, GLA sustituyó el término “voluntariado” por “servicio-aprendizaje”, debido a la convicción de que el uso de las

horas contribución está estrechamente ligado a un mayor conocimiento de las necesidades locales. A su vez, el tiempo compartido en un proyecto también sirve para que las personas estudiantes desarrollen habilidades de liderazgo que luego puedan implementar en otros ámbitos de sus vidas.

En este sentido, se empleó el concepto de servicio-aprendizaje de Guerra-Treviño (2019), el cual se indica a continuación:

Es una propuesta educativa que combina procesos de aprendizaje y de servicio a la comunidad en un único proyecto bien articulado, en el que los participantes se forman al involucrarse en necesidades reales del entorno con la finalidad de mejorarlo. (p.3)

Asimismo, CLAYSS (2023) define el servicio-aprendizaje “como la creación de un proyecto solidario que es protagonizado por los estudiantes y docentes, y se articula con contenidos académicos”, al mismo tiempo que le asigna las siguientes tres características fundamentales:

1. Actividades de servicio solidario destinadas a atender en forma acotada y eficaz necesidades reales y sentidas, con una comunidad y no sólo para ella.
2. Protagonizadas activamente por los estudiantes desde el planeamiento a la evaluación.

3. Articuladas intencionadamente con contenidos de aprendizaje (contenidos curriculares, reflexión, desarrollo de saberes para la ciudadanía y el trabajo, investigación). (CLAYSS, 2023)²

GLA se distingue por su currículo sobre temas de aprendizaje y formación de personas estudiantes a través de debates, investigación y contacto con realidades distintas, para así fomentar la búsqueda de soluciones en conjunto con el servicio comunitario. Las sesiones de aprendizaje y educación experiencial se enfocan en el desarrollo de habilidades de liderazgo.

La empresa social (*social enterprise*)

Al igual que existen organizaciones no gubernamentales (ONG) dedicadas a promover el servicio voluntario, también hay nuevos actores en el campo como las empresas sociales, que vinculan sus objetivos y visión empresarial a proyectos que apoyan desde su visión. En algunos casos, las empresas sociales “fueron vistas como una respuesta innovadora a los problemas de fondo de las organizaciones sin fines de lucro” (Defourny, 2007). Es así como estos nuevos actores se convierten en cooperantes internacionales.

Sin embargo, la filosofía del emprendimiento social no es un tema nuevo dentro de las empresas. Según los investigadores, ese tipo de valor del mercado social tiene un origen más antiguo y está relacionado al valor de los intercambios entre poblaciones nativas de varias regiones en el mundo. Para muchos antropólogos y otros teóricos sociales, el

² Para más detalles, se puede visitar el sitio en internet de CLAYSS: <https://www.clayss.org/aprendizaje-servicio/>

trueque y el intercambio de alimentos y materiales era un modelo de negocios que se daba entre diferentes civilizaciones y pueblos por una necesidad de productos y bienes: “eran modelos de negocios para construir comunidades y no como una oportunidad para generar ingresos (La Page, 2022).

Las empresas sociales, como se conocen en la actualidad, originalmente fueron donantes de fondos a una gran variedad de causas: desde las que tenían fines lucrativos y estaban motivadas a contribuir con iniciativas sociales (filantropía social) hasta las dedicadas por completo al apoyo financiero de proyectos sociales, ambientales y educativos. Su interés principal ha sido utilizar la mentalidad empresarial y participar como cooperantes directos. De esta forma, dichas empresas evitan la centralización o la aprobación de los entes gubernamentales para lograr sus fines.

En el Reino Unido, durante el 2002, se dio un amplio debate sobre las empresas sociales y hubo muchos esfuerzos para definir las. Así fue como en la administración de Tony Blair se lanzó la Coalición de Empresas Sociales, dentro de la cual se creó la Unidad de Empresa Social, para “promover el conocimiento de las empresas sociales y, sobre todo, promover las empresas sociales a través del país” (Defourny, 2007). Este debate y repentino interés motivó a que la Red Internacional de Investigación EMES (2007, p. 6) escogiera cuatro criterios para definir de forma general las dimensiones económicas y empresariales de las empresas sociales:

- a) Actividad continua, producción y venta de productos o servicios: a diferencia de las organizaciones sin fines de lucro, las empresas sociales no tienen que dedicarse

a la defensa de la distribución de fondos, ya que están directamente involucradas en la producción de bienes o la provisión de servicios de forma continua.

- b) Alto grado de autonomía: las empresas sociales son creadas por un grupo con base en un proyecto autónomo. Podrían depender de subsidios públicos, pero no son manejadas ni directa ni indirectamente por autoridades estatales u otras organizaciones. Tienen el derecho a su posición (o voz) a como también terminar su actividad.
- c) Un nivel significativo de riesgo económico: aquellas personas quienes establecen una empresa social asumen total o parcialmente el riesgo de la iniciativa. A diferencia de las instituciones pública, su viabilidad económica depende del esfuerzo de sus miembros y trabajadores para adecuar los recursos.
- d) Monto mínimo de trabajo asalariado: como en el caso de las organizaciones sin fines de lucro más tradicionales, las empresas sociales pueden combinar recursos monetarios o no monetarios, voluntarios y funcionarios asalariados. Sin embargo, la actividad ejecutada requiere del mínimo nivel de trabajo asalariado.

Por lo tanto, GLA cumple con los criterios mencionados anteriormente, ya que, como empresa social, su misión es la creación y el desarrollo de proyectos de servicio comunal en beneficio de zonas con necesidades específicas; además, cuenta con absoluta autonomía para el financiamiento de sus proyectos. Dicha autonomía le permite flexibilidad en la creación de proyectos, pues conoce de necesidades específicas en zonas y comunidades vulnerables.

Por su parte, durante años, las personas directoras y fundadoras de GLA han asumido no solamente el riesgo económico, sino también el compromiso de liderar una empresa

comprometida con la ética y las mejores prácticas para los proyectos de servicio y aprendizaje. Este compromiso tiene como contraparte a los/las líderes comunales, las organizaciones, las asociaciones de desarrollo y los centros educativos que confían en la responsabilidad de dicha organización.

Además, al ser una empresa con un enfoque social y cautelosa con el ingreso económico de las personas participantes, se contrata el mínimo personal de planta y se combina la supervisión, la ejecución y la calidad de los proyectos con contrataciones temporales de personas mentoras y profesionales de la educación internacional como parte del acompañamiento que se les da a las personas voluntarias. Es así como GLA evita una inversión alta en gastos administrativos e invierte en la participación comunal de sus estudiantes.

Adicionalmente, existe un programa de pasantía para personas jóvenes profesionales, quienes pueden trabajar con la empresa desde varios ámbitos y fortalecer el logro de los objetivos planteados no solo en las comunidades, sino con la seguridad y la calidad de los proyectos. GLA ofrece dicho plan de práctica profesional a personas que se interesan por el tema de trabajo en comunidades y educación internacional. Por unos meses, estas personas pasantes pueden combinar su trabajo administrativo con el trabajo de campo mientras se desarrollan los programas en los diferentes países.

Estas iniciativas privadas llaman la atención por su dinamismo y agilidad para encontrar soluciones a los problemas o las situaciones de su interés, para lo cual hacen un contacto directo con poblaciones, comunidades o proyectos ya establecidos que requieran de

asistencia adicional. Defourny (2007) menciona cinco criterios para describir mejor las dimensiones sociales de dichas iniciativas:

- un apoyo explícito para beneficiar la comunidad;
- una iniciativa desarrollada por un grupo de ciudadanos;
- un poder de decisión que no está basado en la propiedad del capital;
- una naturaleza participativa que involucra a varios actores afectados por la actividad;
- una distribución limitada de los beneficios.

Las empresas sociales pueden tener una gran cantidad de objetivos o intereses, por lo que resulta difícil lograr una definición general que las cubra a todas; sin embargo, es de gran utilidad encontrar características comunes que posibiliten entender su naturaleza y principales motivos sociales. GLA, como empresa social, busca asociaciones o grupos ya establecidos con proyectos o metas claras y les ofrece el servicio voluntario como una herramienta de ayuda. La participación de estudiantes en estos proyectos permite contribuir con apoyo financiero.

Rendición de cuentas

La rendición de cuentas o *accountability* (término en inglés) en organizaciones sin fines de lucro (OSFL) es “un proceso cuyo fin es dar a conocer los resultados alcanzados por la organización, en un período determinado, que se desarrolla de manera colaborativa con diversos actores, impactando positivamente en la gobernanza de la organización” (Moya, Ortiz *et al.*, 2012). Esto significa que, a mejor claridad en la utilización de los recursos

financieros y los resultados obtenidos, habrá mayor confianza y credibilidad en las empresas.

Lo anterior ocurre en respuesta a una mayor demanda de información transparente y pública sobre los procesos, el uso de los recursos y los resultados de los proyectos de las OSFL. Por ello, estas organizaciones han tenido que transformar su comunicación con los beneficiarios, los donantes y el público en general, para así fortalecer la confianza y crear un mejor ambiente en la operación de proyectos. Las OSFL también han debido encontrar distintos actores que quieran apoyar sus objetivos.

La rendición de cuentas en las organizaciones no gubernamentales y las empresas sociales ha sido un tema de mucho estudio y análisis. Al no ser instituciones públicas con una demanda estatal por datos claros y precisos del manejo de sus finanzas, dichas organizaciones están menos comprometidas a una constante transparencia. Sin embargo, en muchas ocasiones, se trata de instituciones que reciben donaciones y colaboraciones de diferentes agentes e individuos; por lo tanto, la divulgación de sus acciones y decisiones financieras les brinda una mayor credibilidad.

Estas empresas y organizaciones deben tener un alto compromiso por instaurar prácticas responsables de autorregulación y adoptar sistemas claros y organizados de transparencia: “La rendición de cuentas crea valor para los grupos de interés, abre canales de comunicación, construye confianza, eleva la gestión y mejora el impacto de los proyectos y servicios ejecutados” (Moya *et al.*, 2012). La capacidad de demostrar un compromiso continuo con la transparencia fomenta una mejor percepción del trabajo que realizan dichas empresas.

GLA, una empresa social sin fines de lucro y certificada como corporación B, enfoca sus esfuerzos a una transparencia continua de sus planes operativos y finanzas. Las corporaciones B inscritas en Estados Unidos deben de asumir compromisos adicionales para la rendición de cuentas. Esta certificación se obtiene al demostrar “altos niveles de inclusividad, equidad y economía regenerativa. A diferencia de otras certificaciones para negocios, la certificación B es única en su habilidad para medir el impacto social y ambiental completo de una compañía” (B Lab, 2022).

Como uno de sus objetivos finales, la presente investigación realizó una propuesta de mejora en la rendición de cuentas, la cual no implica solamente mantener un nivel requerido como empresa social, sino posibilitar que la información contable y de resultados sea extensiva a las comunidades beneficiarias y los actores que colaboran con los objetivos de GLA. El fortalecimiento de la comunicación y la rendición de cuentas garantizará una mayor transparencia, honestidad y ética dentro de la dinámica de la organización.

Capítulo II. Marco Metodológico

El presente capítulo describe el modelo de investigación a seguir y su importancia para la investigación. Además, se describe en detalle información sobre la recolección de datos para su análisis, una explicación del uso del cuestionario a personal de la organización y el uso de sus resultados. Adicionalmente, se comparte información sobre los sujetos y fuentes de información adicionales y el análisis de datos.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes insumos: información del portal electrónico de GLA, catálogo de programas, manuales de entrenamiento, entrevistas, un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la comunicación existente con las comunidades, visitas a dos regiones anfitrionas de los proyectos y entrevistas a líderes comunales y representantes de la empresa. Además, la organización dio acceso a las evaluaciones de estudiantes y directores de programa al finalizar sus proyectos comunales.

La presente investigación fue de índole cualitativa, la cual, según Ramos (2017), busca comprender los fenómenos dentro de su contexto a partir de descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, comportamientos observados, documentos y demás fuentes que pretenden no generalizar los resultados. En este mismo sentido, Bernal (2010) indica que el principal enfoque de la investigación cualitativa es “cualificar y describir un determinado fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos insertos en la situación estudiada” (p. 60).

En cuanto al método científico, la presente investigación se realizó empleando el método deductivo, que, de acuerdo con Cervera (2010): “consiste en la determinación de las características o enunciados de la realidad particular que se investiga por derivación o consecuencia de las características o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas previamente” (p. 27). Esta investigación buscó explicar el proceso de comunicación e interrelación de la empresa social GLA con las comunidades contraparte de los proyectos que se han ejecutado hasta el 2021, para así proponer insumos que mejoren la calidad de la comunicación en el proceso de rendición de cuentas.

Tipo de Investigación

La presente investigación se apoyó en el tipo de investigación descriptivo, caracterizado por Bernal (2010) como uno de los tipos más populares y utilizados en la actividad investigativa, el cual es definido como “aquella que reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio”, basándose principalmente en las técnicas de “la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental” (p. 122).

Precisamente, detallar el fenómeno de la comunicación entre GLA y las comunidades y el proceso de rendición de cuentas es lo que permite caracterizar el presente trabajo bajo el método descriptivo. Uno de los objetivos de la investigación fue revisar con detenimiento las herramientas de comunicación utilizadas en el contacto con los/las líderes de las comunidades, así como proponer nuevos recursos para mejorar la rendición de cuentas y la participación de las comunidades al vincularse con las personas voluntarias extranjeras.

Además, la investigación fue de tipo exploratorio, alrededor del concepto de *empresa social*, sus alcances y limitaciones, reflejados en el quehacer de GLA y sus proyectos de voluntariado en Costa Rica. Dicho concepto es entendido como un tipo de cooperación internacional para el desarrollo, lo cual lo convierte de interés para las relaciones internacionales, al tratarse de un actor más de la realidad internacional aún no muy desarrollado en la agenda de investigación de esta disciplina.

En este sentido, Hernández-Sampieri (2014) indica que un alcance exploratorio de la investigación cualitativa “se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 91). El mismo autor plantea que el alcance exploratorio permite realizar una investigación más completa sobre una nueva problemática o identificar conceptos que puedan sugerir futuras investigaciones.

Recolección de Datos

La recopilación de datos en la investigación cualitativa es fundamental, pues su intención es la obtención de información de personas, comunidades o situaciones y procesos a profundidad a partir de conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, experiencias, vivencias y pensamientos, los cuales se encuentran en el lenguaje (Hernández-Sampieri, 2014, p. 397).

Precisamente, la investigación realizada empleó como técnicas para la recolección de la información de interés tanto la recopilación documental y bibliográfica a través del

internet como la información aportada por GLA Costa Rica. El propósito de esta herramienta es buscar “la interpretación de la producción escrita en perspectiva analítica para comprender una temática, fenómeno u objeto de estudio particular” (Torres-Gómez, 2019, p. 148).

Adicional a la revisión documental, se utilizó la entrevista como otra técnica o herramienta de recolección de datos. De acuerdo con Bernal (2010), esta técnica está “orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información” (p. 194). A través de las preguntas y las respuestas se logra la comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema, según apunta Hernández-Sampieri (2014, p. 403).

Con el fin de obtener información de las personas consideradas fuentes de información y su percepción sobre el objeto de estudio —la comunicación y la interrelación de GLA Costa Rica con las comunidades contraparte— se empleó la entrevista semiestructurada, la cual es definida por Hernández-Sampieri (2014) como una entrevista basada “en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p. 403). Por su parte, Lamont (2015) indica que este es el tipo de entrevista que más se utiliza en las relaciones internacionales por las personas investigadoras (p. 84).

Las entrevistas se realizaron a personas que pertenecen a las comunidades contraparte de Cutris, cantón de San Carlos, provincia de Alajuela, y Barra del Parismina, cantón de Siquirres, provincia de Limón, con el fin de obtener información de interés y contrarrestar los datos obtenidos de la revisión documental y la aplicación de cuestionarios tipo

encuesta mediante la triangulación de la información. Por lo tanto, las visitas a las zonas en donde se realizan los proyectos fueron de gran importancia para entender mejor el impacto del servicio de aprendizaje a los/las estudiantes.

La aplicación de cuestionarios tipo encuesta a personas funcionarias de GLA internacional y de Costa Rica (departamentos de Admisiones y Programas), de manera anónima, con preguntas cerradas y abiertas, fue otra de las herramientas utilizadas para la recolección de datos, para lo cual se empleó el sistema de encuesta en internet SurveyMonkey (<https://es.surveymonkey.com/>). En este sentido, la encuesta es definida como “el conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (Bernal, 2010, p. 194).

De modo similar, se empleó la visita de campo y la observación participante; esta última es caracterizada por Hernández-Sampieri (2014) como aquella en donde “el investigador mantiene experiencias con los participantes y el ambiente” (p. 417).

Sujetos y Fuentes de Información

Durante una investigación, existen dos tipos de fuentes en el proceso de recolección de la información. En primer lugar, se encuentran las fuentes primarias o aquellas de donde se genera la información de primera mano. Al respecto, Bernal (2010) indica:

Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera. Se obtiene información primaria cuando se observan directamente los hechos (presenciar una huelga, observar sistemáticamente el

lugar de trabajo, etcétera), cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación directa con la situación objeto del estudio. (p. 192)

Para efectos de la investigación planteada, tal y como se indicó con anterioridad, las fuentes primarias fueron las personas colaboradoras de GLA Costa Rica, las personas voluntarias participantes en los proyectos en estudio y las personas pertenecientes a las comunidades contraparte vinculadas con los mismos proyectos objeto de la investigación.

En segundo lugar, las fuentes secundarias se definen de la siguiente manera:

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información.

(Bernal, 2010, p.192)

Las fuentes secundarias de la presente investigación fueron, entre otras, las encuestas realizadas en años anteriores a participantes en proyectos, los informes de reuniones con líderes comunales, la recolección de datos de proyectos comunitarios anteriores, tales como informes de propuestas, metas trazadas, datos obtenidos de horarios, presupuestos y compras de materiales. Además, la empresa social GLA brindó documentos de sus bases de datos para comparar la participación en proyectos, las fechas y los detalles de proyectos anteriores.

Análisis de Datos

A partir del estudio de los datos recopilados en la investigación cualitativa se realizó un análisis tipo FODA, el cual es una herramienta “que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio” (MH Themes, 2023). De acuerdo con el planteamiento de Hernández-Sampieri (2014), el análisis FODA busca:

- 1) explorar los datos,
- 2) imponerles una estructura (organizándolos en unidades y categorías),
- 3) describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones;
- 4) descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema;
- 5) comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos,
- 6) reconstruir hechos e historias,
- 7) vincular los resultados con el conocimiento disponible y
- 8) generar una teoría fundamentada en los datos. (p. 418)

Según Lamont (2015), dentro de los métodos cualitativos de investigación para las relaciones internacionales, las técnicas más utilizadas son el análisis del discurso y el análisis del contenido (p. 89). La propuesta de investigación presentada aborda en mayor medida el análisis de contenido, que, en términos generales, busca encontrar patrones en la comunicación social (Lamont, 2015, pp. 89-91). La categorización de la información se realizó mediante un proceso inductivo durante el proceso de lectura del contenido

obtenido en la revisión documental, las respuestas obtenidas de los cuestionarios y las entrevistas aplicados.

A pesar de lo anterior, no se descartó el uso del análisis del discurso como complemento al análisis de contenido, para lo cual se consideraron principalmente las respuestas obtenidas de las entrevistas semiestructuradas aplicadas. De esta forma, se enriqueció la interpretación sobre la calidad de la comunicación y la interrelación que ocurre entre GLA y las personas de las comunidades en donde se aplican los proyectos de estudio.

Además, Lamont (2015) describe el análisis del discurso como una técnica que se enfoca en las formas lingüísticas de la comunicación (la cual puede ser escrita o hablada e incluir formas oficiales y no oficiales) y pretende entender cómo y por qué emergen algunos discursos particulares que hasta pueden llegar a establecerse como dominantes (p. 91). El estudio de materiales, textos, manuales y portal electrónico de GLA fue parte del análisis del discurso que fortaleció la investigación.

Capítulo III. Global Leadership Adventures: una empresa social con visión de servicio

Este capítulo profundiza en los orígenes de GLA, su puesta en práctica como experimento de programa de verano y luego su desarrollo, ajustes y evolución hasta convertirse en una organización con más de cuarenta programas en veinticuatro países. Además, se describen su misión, valores y programas de servicio actuales. En esta sección se analizan documentos de la empresa social tales como manuales y catálogos y se describe su organización interna.

Inicios de Global Leadership Adventures

Para analizar a profundidad la forma de operar de Global Leadership Adventures (GLA) en tantos países y con múltiples programas de servicio-aprendizaje, resulta necesario entender sus orígenes y filosofía. GLA fue establecida como una empresa social oferente de programas de servicio y liderazgo para estudiantes de secundaria. Su creación viene de la mano de la constitución de la Academia Africana de Liderazgo (ALA), fundada en el 2004 por Fed Swaniker, Peter Mombaur, Acha Leke y Chris Bradford; esta academia fue la base para desarrollar la idea de una organización de servicio y liderazgo destinada a estudiantes de todo el mundo (ALA, 2023).

La Academia Africana de Liderazgo se encuentra establecida en las afueras de Johannesburgo, Sudáfrica. Sus fundadores decidieron crear una institución que se dedicara a la formación de líderes jóvenes de todos los países africanos. La idea nació de la intención de que el destino de dicho continente estuviera en las manos de sus propios habitantes, al desarrollar “una red de líderes jóvenes quienes trabajarán juntos para

enfocarse en los grandes desafíos de África, lograr un impacto social extraordinario y acelerar la trayectoria de crecimiento del continente” (ALA, 2023).

Es así como se funda esta escuela secundaria para apoyar a líderes adolescentes en el aprendizaje sobre liderazgo y servicio; la necesidad de fortalecer a la juventud en diferentes ámbitos fue vista como la respuesta a la falta de liderazgo que enfrentaba la región africana. Por ello, la Academia Africana de Liderazgo tiene como visión el crear “una poderosa red de líderes jóvenes que trabajarán juntos para enfrentar los más grandes desafíos, obtener un impacto social extraordinario y acelerar la trayectoria de crecimiento del continente” (ALA, 2023).

Uno de los fundadores de ALA, Fred Swaniker, es originario de Ghana y trabajó por muchos años como educador y, luego, experto en temas de liderazgo. Él es también fundador de la Universidad para el Liderazgo Africano y de la Red de Liderazgo Africano. De hecho, en el 2019, la revista *Time* incluyó al señor Swaniker como una de las “100 personas más influyentes en el mundo”.³ Los esfuerzos de los fundadores de estas organizaciones de liderazgo han recibido otras menciones en diversos foros, incluyendo la Casa Blanca de los Estados Unidos y el Foro Económico Mundial.

El éxito y la buena aceptación de ALA como una institución educativa para “proactivamente desarrollar los líderes que son necesarios” (GLA, 2021) implicó la colaboración de Chris Bradford y Peter Bombaur, amigos y colegas de trabajo de Swaniker, quienes apostaron e invirtieron para dar el apoyo inicial a esta academia sin

³ Para más detalles, se puede visitar el sitio en internet <https://time.com/collection/100-most-influential-people-2019/5567703/fred-swaniker/>

finés de lucro. Debido al desarrollo y el impacto positivo de ALA, los fundadores crearon un programa corto para vacaciones de verano con objetivos similares a ALA, pero “invitando a estudiantes de todo el mundo, plantando la semilla para Global Leadership Adventures” (GLA, 2020); este proyecto fue tan exitoso que, de inmediato, inició operaciones y estableció oficinas centrales en California, Estados Unidos.

Así fue como GLA inició en el 2004 y, para el 2006, se transformó en un equipo global con el apoyo y la experiencia de Andrew Motiwalla, exvoluntario del Cuerpo de Paz con amplia experiencia en la operación de proyectos globales de servicio y aprendizaje y el desarrollo de programas de educación experimental. Los valores y el modelo de la organización del Cuerpo de Paz fueron adaptados a los programas de servicio-aprendizaje de GLA de “experiencia inmersiva, sostenibilidad y trabajo en conjunto con comunidades locales” (GLA, 2020). Desde sus inicios, esta empresa social ha inscrito a más de 25 000 adolescentes en sus programas de desarrollo de nuevos líderes.

En el 2012, los fundadores de GLA crearon Discover Corps (<https://discovercorps.com>), otra corporación B dedicada a organizar viajes para familias o destinados a adultos que desean conocer de otras culturas y regiones del mundo con un propósito educativo. A su vez, dichos viajes promueven el fortalecimiento de los socios de GLA en comunidades rurales. A pesar de que los participantes en Discover Corps no ofrecen su tiempo como personas voluntarias, sí visitan las comunidades y se involucran aprendiendo sobre las iniciativas comunales y los proyectos que ejecutan.

También en el 2012, los fundadores de GLA crearon la empresa “sombriila” (*umbrella enterprise* en inglés) Terra Education, que, en unos años, se convirtió en la entidad que

alberga no solamente a GLA y Discover Corps, pero también a nuevas empresas como Teen Travel Network, Summer Springboard, Beyond Sports y la Fundación Internacional GLA (<https://www.terraeducation.com/>), única entidad inscrita como sin fines de lucro.

De esta forma, Terra Education se estableció en una empresa líder que “crea y opera programas de viaje de educación inmersiva” (<https://www.terraeducation.com/about-us.html>) a través de sus organizaciones miembro. Al ser certificadas en Estados Unidos de América es de “Corporaciones B” (*Certified B Corporation*), el estatus que comparten dichas empresas las distingue de otras, ya que enfocan sus ingresos y equipo humano en apoyar temas como zonas vulnerables, comunidades en desventaja y protección del ambiente. La certificación es otorgada en los Estados Unidos de América y se reconoce en 35 de sus estados y en el distrito federal de Columbia.

Es importante considerar que las corporaciones que se quieren inscribir como corporaciones B en los Estados Unidos, entre sus objetivos, tienen dirigir sus esfuerzos a necesidades sociales, económicas o ambientales. Por lo tanto, estas instituciones deben ser “entidades que incluyen un impacto positivo en la sociedad, sus trabajadores, la comunidad y el ambiente” (Cámara de Comercio de los EE. UU., 2020).⁴ En otras palabras, las corporaciones B buscan abordar temas de interés social a través de una cooperación más directa, acercándose a las comunidades y sus líderes y evitando a los intermediarios.

⁴ Para más detalles, ver: <https://www.uschamber.com/co/start/strategy/b-corp-advantages-and-requirements>

Dentro del grupo Terra Education se estableció Global Leadership Adventures International Foundation (GLAIF), registrada en Estados Unidos como una organización sin fines de lucro, 501C3. Dicho “estatus” requiere que estas entidades operen y sirvan sin propósito de lucro. El Servicio de Impuestos Internos (IRS por sus siglas en inglés) es la agencia gubernamental estadounidense que otorga y supervisa el estatus de organización sin fines de lucro (<https://www.irs.gov/es/charities-non-profits/charitable-organizations/exemption-requirements-501c3-organizations>).

A su vez, GLAIF es la entidad que apoya directamente a las organizaciones contraparte y hace accesibles becas a estudiantes de bajos ingresos para que participen en los programas de servicio aprendizaje de GLA (<https://glaif.org/>). En algunos casos, los estudiantes que contactan a la fundación pueden recibir descuentos en el costo del programa o apoyar alguna iniciativa de la organización para así reducir un porcentaje del costo original.

Valores de la Organización⁵

Por lo expresado anteriormente, GLA es una empresa dedicada a ofrecer oportunidades de servicio en diferentes países a estudiantes de secundaria, de manera que, según su fundador, Andrew Motiwalla, “aprendan de primera mano lo complejo de los temas que enfrenta el mundo y así tal vez ofrezcan su apoyo” (GLA, 2019).

La propuesta de fomentar el servicio a las comunidades mientras se desarrollan habilidades de liderazgo en los/las jóvenes ha logrado tener una gran aceptación, lo cual

⁵ Traducción propia del inglés del sitio en internet: <https://www.experiencegla.com/about/>

ha producido un aumento en los programas, al igual que en las zonas geográficas a donde llegan los/las estudiantes internacionales interesados. Dichos estudiantes inician su aprendizaje sobre la comunidad en la que brindarán el voluntariado y sus posibles tareas por medio de apoyo profesional a partir de sesiones virtuales, material didáctico, correos electrónicos y llamadas telefónicas.

La propuesta es “proveer experiencias que cultivarán una perspectiva global y apertura de mente en estudiantes para que los inspire a convertirse en grandes líderes y pensadores globales y busquen cambios positivos en sus propias comunidades” (GLA, 2022). Su misión y sus valores son revisados constantemente para reflejar las realidades del servicio en las comunidades y el aprendizaje a través de la experiencia del voluntariado.

En este sentido, de acuerdo con la información presentada en el sitio web de GLA (2020), la misión de la empresa es “inspirar a la próxima generación a entender su potencial de transformar el mundo y su rol en él”. Dicha misión está fuertemente sostenida por los valores que la empresa apoya y refuerza en cada programa y estudiante participante. Los programas de servicio-aprendizaje varían de acuerdo con diferentes temáticas y regiones, sin embargo, todos comparten los valores de la organización, los cuales se presentan a continuación:⁶

Integridad: nuestra integridad es sin límites. Es nuestro marco infalible desde donde construimos cada programa, relación humana y puente hacia una comunidad.

⁶ Traducción propia del inglés del sitio en internet: <https://www.experiencegla.com/about/>

Crecimiento personal: estamos enfocados en el crecimiento personal y el desarrollo de nuestros estudiantes y personal. Promovemos un ambiente para que los estudiantes exploren, experimenten y se autodescubran.

Respeto: el respeto es inherente a todas nuestras interacciones entre los estudiantes, el personal y todos los miembros de las comunidades en donde servimos. El respeto significa la aceptación y la celebración de las diferencias. Respeto significa considerar todos los puntos de vista, siempre.

Optimismo: el optimismo está en nuestro centro. Creemos que cualquier cosa es posible y que cada persona es capaz de dirigir y adoptar un cambio positivo en el mundo.

Cooperación: la cooperación es clave en nuestros logros. Somos una comunidad viajante, que ayuda a servir a otras comunidades. Trabajamos juntos, aprendemos de cada uno y construimos amistades valiosas en el proceso.

Innovación: la innovación es lo que nos hace sobresalir en la educación internacional. Estamos abiertos a nuevas ideas y siempre nos esforzamos por trabajar mejor y de forma más inteligente para servir a nuestras comunidades, estudiantes y padres.

Compasión: la compasión es lo que motiva nuestro servicio y esta se extiende a estudiantes, padres y comunidades anfitrionas. Nuestra preocupación por las personas se extiende a todo lo que hacemos.

Un eje central de la organización es que su equipo permanente no decide sobre la ubicación de los programas, su temática o abordaje; al contrario, son los/las directores locales o regionales quienes investigan en sus zonas geográficas acerca de las posibilidades de servicio, las personas a cargo, los proyectos existentes y cómo se podría contribuir con el servicio voluntario de los/las estudiantes de secundaria. Es ahí donde el trabajo de campo inicia, contactando líderes comunales, instituciones locales y organizaciones o asociaciones con proyección comunal. Así también es como nacen los valores de la organización, que componen la estructura fundamental del vínculo respetuoso con las comunidades.

Lo anterior es la forma en que GLA ha desarrollado programas de servicio voluntario en diecisiete países, convirtiéndose en un ejemplo de cooperación privada, no reembolsable y descentralizada. En este sentido, el voluntariado internacional se ubica, en muchos casos, como una colaboración o un apoyo directo o descentralizado, al no pasar por los canales de aprobación o supervisión oficiales de los Gobiernos. Por su parte, el vínculo y el acercamiento con las comunidades y sus líderes es mayor, así como el entendimiento de las necesidades y los desafíos.

Además, en gran parte, el éxito de un programa de servicio se debe al involucramiento y el compromiso de los/las líderes locales, quienes definen las necesidades y supervisan el servicio ofrecido. Las personas locales son también las encargadas de compartir su conocimiento y definir su enfoque y sus objetivos; un aspecto que es desarrollado más adelante.

Este servicio de voluntariado fue de interés para la presente investigación porque se trata de un tema nuevo dentro de la cooperación internacional, a pesar de que el voluntariado ha estado vinculado a grandes organizaciones como la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y Media Luna Roja y otras organizaciones con fines sociales reconocidas mundialmente. Asimismo, ha sido un gran aliado de instituciones, proyectos y programas ambientales, educativos y culturales que se manejan con presupuestos limitados y, en muchos casos, carentes de personal de apoyo.

Programas de Servicio y Temáticas⁷

En el portal electrónico de la organización se pueden encontrar los programas de servicio de aprendizaje por temáticas y países. Esta distribución les permite a los/las estudiantes y sus familias revisar y conocer los programas dependiendo del área de interés: “para algunos estudiantes de GLA, el tema es un indicador claro de la preferencia de un programa y guía su selección final para la inscripción” (GLA, 2020). Entre las temáticas de los programas se encuentran las siguientes:

1. Animales y conservación de vida silvestre: enfocado en temas de protección animal, sus hábitats y las personas que dependen de ellos. Los participantes pueden colaborar con expertos en temas relacionadas a la conservación de la fauna silvestre y el compartir tiempo cercano con elefantes, tortugas marinas, tortugas gigantes y animales rescatados como perros y gatos.
2. Niños y educación: programas diseñados para participantes interesados en apoyar el mejoramiento de las vidas de los niños y apoyar programas

⁷ Traducción propia del inglés del sitio en internet: <https://www.experiencegla.com/themes/>

destinados a jóvenes en riesgo. El enfoque está principalmente en la colaboración y el apoyo a los niños dentro y fuera de las clases. También existen proyectos de mejoramiento de la estructura escolar.

3. Desarrollo comunitario: apoyo directo a comunidades con diversas necesidades enfocado en participantes que se sienten motivados a ampliar sus horizontes y trabajar directamente con actores locales. Algunas áreas de trabajo son el mejoramiento de infraestructura, la protección ambiental o las solicitudes específicas de las comunidades al arribo a la zona.
4. Liderazgo ambiental: proyectos para proteger el mundo natural y las comunidades que dependen de este. Se contribuye con la restauración del hábitat vital y se colabora con expertos en temas urgentes para la salud planetaria. Mientras se apoya, se construyen relaciones con organizaciones locales.
5. Seminarios globales: el liderazgo y el aprendizaje son los pilares de la experiencia. Conocerá líderes locales que colaboran en proyectos. Participe en talleres o viaje a instituciones de significancia social y cultural.
6. Inmersión lingüística: clases para mejorar su español o francés, sin importar su nivel. Explore el mundo a través de nuevos lentes mientras usa sus habilidades culturales y lingüísticas para conocer a gente local en su comunidad anfitriona.
7. Salud pública y medicina: programas de viaje en salud pública y medicina para adolescentes que desean mejorar los resultados en salud de comunidades en áreas remotas del mundo.
8. Justicia social: use su creatividad como parte de un equipo para formular soluciones a situaciones críticas. Conviértase en un líder con poder para

desarrollar sus habilidades y comunicarse a través de distintas posiciones culturales y regionales.

9. Liderazgo deportivo: en un programa de liderazgo en deportes de GLA, usted podrá ayudar a mejorar infraestructuras deportivas en espacios comunales compartidos, facilitar juegos con la niñez local o usar los deportes como una forma para construir puentes a través de distintas posiciones culturales y regionales.

De acuerdo con lo anterior, una de las fortalezas de GLA es la amplitud de información que se provee a padres y madres de familia y estudiantes motivados en participar en los programas de servicio-aprendizaje en diferentes países. Esta cooperación privada, directa y no reembolsable atrae a participantes jóvenes en temas de interés global, quienes se involucran en estrategias y propuestas locales para el mejoramiento de la calidad de vida de comunidades rurales.

Por lo tanto, la información disponible para padres y madres de familia y estudiantes es amplia, variada y detallada por áreas de interés, región o temática. Los/las estudiantes tienen opciones diferentes si están motivados/as a viajar a otros países a hacer el servicio y, a través de la experiencia en los programas, logran obtener un aprendizaje directo con su participación en proyectos y los vínculos locales, que se fortalecen mediante charlas, visitas, conversaciones, talleres y mentorías.

Manual de Operaciones de GLA

Todo el personal que se contrata para los programas de servicio (directores/as locales, internacionales, mentores/as, transportistas, charlistas, educadores/as) debe seguir los lineamientos de la organización y apegarse a la cultura institucional. Para eso existe el manual de operaciones, que se revisa y actualiza cada año, así como otros documentos observados rigurosamente para la ejecución efectiva de los programas.

El Manual de operaciones de GLA es un documento que detalla las responsabilidades para el personal en comunidades que debe encargarse de temas de viaje y salud antes de la llegada de los/las estudiantes, así como de la logística, la ejecución y la supervisión de los programas, los protocolos de comunicación, el currículo educativo, las horas de servicio, la evaluación y el cierre de los programas. En la introducción del manual se explica que “es un compendio de políticas institucionales y, por otro lado, recomendaciones y sugerencias” (GLA, 2023a, p. 4).

Por lo tanto, este manual de operaciones instruye al personal, temporal y permanente, de la organización en las diferentes áreas de trabajo que deben ser cubiertas y observadas en todos los programas de servicio-aprendizaje. Además, dicho manual cuenta con información general de la organización, los objetivos y las propuestas educativas para reforzar el aprendizaje.

Un área de gran importancia para la organización es la administración del riesgo en los programas de servicio aprendizaje. En esta sección se ahonda sobre la importancia de mantener programas seguros, evitando riesgos de antemano e instruyendo al personal en cómo impedir tales desafíos.

Para esto se desarrolló el sistema de “Cinco puntos de seguridad”, que debe ejecutarse en cada sesión y abarca las siguientes áreas: 1) casa o albergue seguro, 2) supervisión cuidadosa y conocimiento experto local, 3) transporte seguro, 4) comida saludable y agua pura y 5) equipo de respuesta en apoyo y emergencias 24/7. Los procedimientos que se siguen en cada área de la administración del riesgo son rigurosos, ya que su fin es promover un ambiente seguro para los/las estudiantes que se inscriben en los 35 programas de servicio en diecisiete países (GLA, 2003c, p. 17).

Este manual ofrece las instrucciones y los requisitos para el personal ubicado en cada programa; por ejemplo, los/las directores/as internacionales están a cargo del componente educativo para los/las estudiantes, así como de desarrollar talleres, sesiones y lecciones sobre liderazgo y educación para reforzar el servicio-aprendizaje. En el caso de los/las directores/as locales, sus responsabilidades están relacionadas con la comunicación directa y constante con las organizaciones comunales, la ejecución responsable del proyecto de servicio y la obtención de materiales y otros recursos necesarios para completar las tareas requeridas por los/las líderes locales.

Además, estos/as funcionarios/as son responsables de la logística de transporte, la administración de riesgos, la asistencia en casos de emergencia y la crisis de salud. Deben, por lo tanto, cumplir a cabalidad con los requisitos que GLA demanda para tener un programa efectivo, exitoso, seguro y responsable. Su trabajo en equipo con el personal en otras funciones, tanto dentro de GLA como con proveedores, es de prioridad para la organización.

Por último, el Manual de operaciones de GLA provee una guía al personal de campo en la realización de un mapeo detallado de las zonas comunales donde se va a trabajar, para así crear un ambiente de seguridad para las personas participantes. Es por esta razón que se viaja a las comunidades antes de la llegada de los/las participantes, ya que es fundamental conocer a líderes locales, entender mejor sus proyectos comunales en desarrollo y, a la vez, asegurarse de mantener una cultura de precaución frente a posibles riesgos médicos por desastres naturales, accidentes, entre otros.

Catálogo de Programas

Es otro de los documentos importantes para la organización. Su contenido se centra en ofrecer detalles de los programas de servicio-aprendizaje que desarrolla GLA en diecisiete países como una especie de catálogo, el cual se envía por correo a estudiantes, padres y madres de familia, escuelas secundarias y otras instituciones.

El catálogo también ofrece información sobre las subvenciones (*fellowships*) a las que pueden optar los/las estudiantes que participan en los programas de GLA para desarrollar un proyecto individual, con el fin de apoyar a “expandir su experiencia del programa de con un currículum que sobresale y reconoce sus logros” (GLA, 2003c, p. 4). Las subvenciones están disponibles en dos áreas: 1) artes y letras y 2) honores, y se puede participar con ensayos o proyectos finales de fotografía, videografía o escritura creativa.

Además, el catálogo brinda información sobre sesiones virtuales para conocer acerca de los programas, la recaudación de fondos, las becas, las pasantías, las opciones de programas por temas o región, la seguridad y el manejo de riesgos, entre otros. Por su

parte, las familias que han enviado a sus hijos/as a los programas de GLA también organizan sesiones presenciales de información en sus casas en diferentes estados de Estados Unidos y provincias de Canadá.

Según este catálogo, los programas de GLA están divididos por regiones como se detalla a continuación:

1. América Central (Costa Rica, Belice y Guatemala);
2. Caribe (República Dominicana);
3. América del Sur (Perú y Ecuador);
4. África (Ghana, África del Sur, Marruecos y Tanzania);
5. Europa (Grecia y España);
6. Asia y el Pacífico (Indonesia, Fiyi, India y Tailandia);
7. Estados Unidos (Hawái y Utah).

Otros Departamentos de GLA

Como empresa cuyo objetivo es promover el desarrollo de destrezas de liderazgo, GLA cuenta con departamentos sólidos, profesionales en su campo y capacidad e interés de mejorar cada año. Dentro de los equipos de trabajo se pueden citar los departamentos de Admisiones, Programas y Comunicación y Mercadeo. Además de estos equipos, la organización tiene un especialista en medicina, un/a psicólogo/a y varias empresas que dan apoyo en temas tales como emergencias en zonas comunales, empresas de servicios de seguros de viaje, entre otros.

Departamento de Admisiones

Es el encargado de hacer los contactos iniciales con los/las estudiantes y las familias interesadas en los programas de servicio aprendizaje. Algunos estudiantes visitan el portal electrónico de la organización y solicitan información a través de la página oficial en internet o inician su contacto con una llamada telefónica, mediante la cual se comunican con alguna persona administradora de admisiones, quien las guía e informa sobre los programas por temática o región.

Dentro de sus obligaciones, el Departamento de Admisiones recibe las aplicaciones y los pagos, así como también revisa las solicitudes. Dichas solicitudes cuentan con un formulario que debe llenarse con información médica en general, información personal, intereses personales del/la estudiante, un ensayo describiendo el interés en el programa y cualquier otra información pertinente para que los/las estudiantes viajen y estén seguros/as durante su estadía en otro país.

Cuando los/las estudiantes no cuentan con los fondos suficientes para participar, este departamento les ofrece información para recaudar fondos y, además, los contactos de la fundación internacional de GLA, de manera que apliquen para una beca o un descuento en el programa. Una vez que los/las estudiantes han seleccionado un programa e iniciaron su inscripción, su solicitud pasa al Departamento de Programas, en donde los/las administradores/as específicos/as continúan apoyando al/la estudiante con información detallada del programa elegido.

Departamento de Programas

Este departamento es el responsable de mantener la información actualizada de cada programa existente en los diecisiete países donde se desarrollan los programas de servicio-aprendizaje de GLA bajo la dirección de los/las directores/as regionales, quienes se encargan de aprobar las fechas para las sesiones de los programas, revisar el presupuesto y la capacidad de los programas y analizar las evaluaciones de programas anteriores con el fin de encontrar áreas de mejora.

Al mismo tiempo, este departamento actualizarse en temas propios de cada región relacionados con epidemias, eventos naturales, administración del riesgo o situaciones políticas que cambien la estabilidad y la seguridad de los países donde se ejecutan los programas. En caso de que ocurran diferentes situaciones ajenas al control de la organización, GLA cancela los programas y se comunica con las familias para ofrecerles otras opciones más seguras en las que los/las estudiantes puedan participar.

Departamento de Comunicación y Mercadeo

Este departamento se alimenta de la información que provee el Departamento de Programas, con el fin de actualizar el portal electrónico, los folletos, los manuales y la información escrita disponible para padres, madres, profesores y estudiantes; además, organiza y planifica eventos para mantener a los/las participantes informados/as sobre los programas y los requisitos de cada uno.

El Departamento de Comunicación y Mercadeo debe mantenerse actualizado no solo de la información de los programas, sino de los detalles y las características específicas de

cada una de las comunidades visitadas en donde se ofrecen las horas de servicio-aprendizaje. La impresión de los catálogos, los manuales y los folletos de entrenamiento para el personal está a cargo de este departamento.

Capítulo IV. Funcionamiento de los programas de servicio en Costa Rica

Para continuar con la investigación de este cooperante internacional, este capítulo analiza su presencia en Costa Rica desde el año 2006 y sus vinculaciones con comunidades rurales del país. Para conocer detalles de estos inicios, se entrevista a dos de sus fundadores y se detalla la trayectoria y metodología de GLA en el país. La investigación continúa con los datos obtenidos de visitas de campo y entrevistas a directores locales en las comunidades de Cutris en Alajuela y Barra de Parismina en Limón.

Global Leadership Adventures en Costa Rica

El inicio de GLA en Costa Rica ocurrió en el 2006 mediante la visita del fundador Andrew Motiwalla y un grupo de estudiantes de secundaria a una zona urbana de San José, “con el propósito de conocer más sobre el país, su historia y zonas turísticas; su primer contacto fue con Colegios Unidos del Mundo, en Santa Ana, San José” (A. Motiwalla, comunicación personal, 26 de julio del 2023). El grupo de estudiantes y líderes se ubicó en la zona central del país, para así visitar espacios culturales y aprender de temas sociales y educativos.

El componente adicional se dio con el desarrollo de algunos temas relacionados a los derechos humanos y el acceso a la educación para las mujeres y los grupos minoritarios. Según lo explica el señor Motiwalla: “se buscaron expertos locales que ofrecieran charlas. Con este grupo de estudiantes también se visitó un hogar para adultos mayores en Puriscal donde se realizaron las horas de servicio” (A. Motiwalla, comunicación personal, 26 de julio del 2023).

Después de varios años trabajando para una ONG llamada Cross-Cultural Solutions, Motiwalla decidió que la estructura legal que mejor se adaptaba al desarrollo de programas de servicio en comunidades alejadas era la “Corporación B” (*B Corp* en inglés), ya que, en ocasiones, las organizaciones sin fines de lucro enfrentan crisis de financiamiento:

Sabía que no quería repetir eso. Era claro que los voluntarios recibían un beneficio y para mí eso es un negocio. Y está bien hacer negocios porque es sostenible, es mucho más fácil recaudar inversión en una empresa que es con fines de lucro. (A. Motiwalla, comunicación personal, 26 de julio del 2023)

El enfoque del proyecto era el beneficio que recibiría el cliente (estudiantes, padres y madres de familia); el principal objetivo radicaba en que el/la estudiante viajara a otro país, ofreciera su tiempo en el programa de servicio y, a cambio, recibiera una experiencia educativa. Al respecto, el señor Motiwalla indica: “si se hace bien, eso funciona para ambos lados. La comunidad también enseña algo. El voluntario está aprendiendo, pero quien enseña es la comunidad, por eso Servicio-Aprendizaje” (A. Motiwalla, comunicación personal, 26 de julio del 2023).

En este sentido, Costa Rica era el país con mejores condiciones para iniciar con este tipo de proyecto de servicio para estudiantes de secundaria, ya que, él mismo explica:

Ya tenía los contactos a nivel de base a través de amigos en la comunidad. Necesitas personas de base de la comunidad, no solamente por razones éticas, los

clientes o los voluntarios no son tontos, ellos pueden percibir si es un programa auténtico o no. (A. Motiwalla, comunicación personal, 26 de julio de 2023)

Como se mencionó anteriormente, el primer socio de GLA en Costa Rica fue el Colegio del Mundo Unido, ubicado en Santa Ana, San José, con un programa de quince estudiantes extranjeros, quienes visitaron Costa Rica con el fin de conocer el país y aprender sobre su educación. Se realizaron expediciones a lugares turísticos y se visitó el Hogar de Ancianos de Puriscal, en donde hubo horas de servicio con actividades recreativas para los/las residentes del hogar. (A. Motiwalla, comunicación personal, 26 de julio del 2023)

Dos años más tarde, en el 2008, GLA inició con la contratación de Daniel Herrera Ugalde para formalizar su representación en el país y crear una figura legal que permitiera el establecimiento formal de su trabajo; en este mismo año comenzó un programa en el cantón de Monteverde, provincia de Puntarenas, con una sesión de primavera (*spring break*) en un hotel de la localidad. Desde entonces, la participación de voluntarios incrementó al igual que sus proyectos alrededor del país. Algunos programas han sido adaptados a temáticas definidas como prioritarias o han cambiado a zonas con una mayor necesidad de asistencia.

Luego de dos años en Monteverde, GLA abrió programas en el cantón de La Cruz, provincia de Guanacaste, donde se iniciaron los primeros contactos con líderes comunales, quienes fueron detallando las necesidades de la zona y trazando las posibilidades para que los/las primeros/as estudiantes interesados/as en el servicio vinieran a Costa Rica. Es así como se trabaja con escuelas primarias rurales, apoyando en

trabajos de mantenimiento estructural, embellecimiento de zonas verdes, clases de inglés e interacción constante con los/las estudiantes de la escuela.

Con la permanencia de un director nacional a tiempo completo, GLA no solamente afianzó su permanencia en el país, sino que también creó un ambiente de confianza con las organizaciones contraparte y los socios comunales. Así es como el señor Herrera Ugalde se convirtió en el enlace directo durante todo el año con las comunidades. Esta figura local permanente ha sido clave para el desarrollo de los demás programas y el fortalecimiento y la presencia de GLA en el país, ya que, en sus palabras: “las comunidades confían en GLA, porque saben que vamos a hacer un trabajo honesto, no nos vamos a aprovechar” (D. Herrera, comunicación personal, 26 de julio del 2023).

Para el señor Motiwalla, la presencia del director nacional “es vital para mantener las relaciones con las comunidades y para las cuestiones legales, se necesita a alguien por largo tiempo” (A. Motiwalla, comunicación personal, 26 de julio del 2023). Esta necesidad de GLA de tener un representante en Costa Rica ha sido cubierta con la contratación por más de dieciséis años del señor Herrera como coordinador nacional.

Durante el período comprendido entre el 2020 y el 2021, y como consecuencia de la crisis sanitaria por el COVID-19, GLA se vio obligada a suspender sus programas de servicio-aprendizaje en Costa Rica y demás países. En este sentido, los padres y las madres de familia y los/las estudiantes que habían iniciado sus procesos de inscripción para los programas de junio-agosto de esos años le solicitaron a GLA algún tipo de curso virtual para mantener el vínculo en temas de culturas y lenguaje con las regiones que originalmente planificaban visitar. Por ello, se les ofreció la inscripción a la “Academia

Virtual de Liderazgo” y la “Pasantía Virtual de Impacto Global” como respuesta a las necesidades presentadas.

Los cursos y los talleres virtuales que ofreció GLA durante esos dos años consistían en el desarrollo de un tema cultural de interés dirigido por funcionarios/as del Departamento de Programas de GLA. En las sesiones, líderes comunales o charlistas de otros países participaban profundizando en dichos temas a través de plataformas virtuales como Zoom o Google Meet. A continuación, se citan cursos virtuales que fueron ofrecidos en la Academia Virtual de GLA (GLA, 2023b):

1. Desarrollo Comunitario – Perú;
2. Salud Pública y Medicina – Tailandia;
3. Justicia Social – Marruecos;
4. Niños y Educación – India.

Así, durante el verano (junio-agosto) del 2022, GLA inscribió a 1 731 estudiantes y, en el 2023, a un total de 1 864 estudiantes en sus programas de servicio y aprendizaje, con lo cual logró un 90 % de su objetivo de participación (D. Herrera Ugalde, comunicación personal, 26 de julio del 2023). En palabras del señor Herrera Ugalde, después del cierre de operaciones de GLA debido a la crisis por el COVID-19, la inscripción de participantes ha ido en aumento:

Nuestra comunicación con estudiantes y padres de familia ha funcionado muy bien, siempre se acercan a nuestra organización e inclusive, hay familias que envían a sus hijos a varios programas en diferentes veranos, o varios de los hijos

e hijas participan. Las familias confían en nosotros. (D. Herrera, comunicación personal, 26 de julio del 2023)

Metodología de Trabajo de GLA en el país

En el caso de Costa Rica, se abre un proceso de selección de directores locales temporales, cuyo objetivo es contratar a personas nacionales o extranjeras con muchos años en el país para que se encarguen de asuntos relacionados a la administración y la logística de los programas. Se designa a un/a director/a local por programa y estas personas participan en un entrenamiento, ya que estarán encargadas de pagos, transporte, contacto con proveedores, compras de materiales, coordinación y asistencia administrativa para la ejecución de los proyectos.

La comunicación con los/las directores nacionales es constante, sobre todo antes de la llegada de los grupos de estudiantes. A nivel nacional, el/la directora/a visita las comunidades, investiga y revisa propuestas de posibles proyectos y se reúne con líderes comunales para entender a profundidad las necesidades de las comunidades. Posteriormente, en la sede central de GLA, se evalúan las propuestas y se ubican dentro de áreas de trabajo o temáticas.

La selección y la preparación del personal de apoyo, encargado de las personas voluntarias extranjeras que viajan para participar en los programas de servicio, inicia en la sede en San Diego, California, en temas como selección del personal y entrevistas para mentores/as, directores/as internacionales y demás personal de logística. En el caso de

Costa Rica, por contar con trece programas de GLA, los/las directores/as locales reciben el entrenamiento a nivel nacional en San José.

Los/las directores/as locales trabajan en conjunto con los/las directores/as internacionales y los/las mentores/as, quienes se seleccionan de acuerdo con su experiencia en el campo de servicio y trabajo en las comunidades, así como también por sus labores en educación y trabajo con adolescentes. Las personas contratadas como directoras internacionales o mentoras deben llevar un entrenamiento extensivo en diferentes áreas, por ejemplo, salud, prevención de accidentes, manejo del riesgo, atención de estudiantes, educación experimental, desarrollo comunal y seguridad.

Operaciones Actuales

En el 2023, GLA contaba con 31 programas en diecisiete países y, aproximadamente, 1 865 estudiantes. La mayoría de los programas eran de dos o más sesiones para cubrir un aproximado de ocho a diez semanas en las comunidades anfitrionas. En este sentido, Costa Rica tenía trece programas del total que posee dicha empresa de la cooperación internacional:

1. Costa Rica: Receso de primavera;
2. Rescate Animal y Proyecto Veterinario;
3. Servicio de Playa y Aventura;
4. Conservación Marina y Expedición de Tortugas Marinas (14 días);
5. Conservación Marina y Expedición de Tortugas Marinas (21 días);
6. Programa de Secundaria Animales y Vida Silvestre;

7. Programa de Secundaria Desarrollo Comunicativo y Niños;
8. Conservación Marina y Aventura de Surf;
9. Iniciativa de Tortugas Marinas;
10. Aventura de Servicio y Español (14 días);
11. Aventura de Servicio y Español (21 días);
12. La Iniciativa de los Niños;
13. Surf, Deportes y Sostenibilidad.

De estos trece programas en el país, se evaluó la comunicación y la rendición de cuentas en dos de ellos: **La Iniciativa para Niños**, en la localidad de Cutris, provincia de Alajuela, y **Aventura de Tortugas Marinas**, en la comunidad de Parismina, provincia de Limón. Así fue como el presente proyecto de investigación estudió los procesos de comunicación, interacción y rendición de cuentas de GLA dentro de estas dos comunidades costarricenses en donde se han desarrollado proyectos específicos con asociaciones o instituciones locales.

La Iniciativa de los Niños

Es un programa de servicio-aprendizaje que se desarrolla a partir del 2016 en el distrito de Cutris, cantón de San Carlos, provincia de Alajuela. Desde sus inicios, este programa rural buscaba la interacción con los/las estudiantes de escuelas primarias para fomentar el intercambio cultural entre los/las estudiantes de GLA y los niños y las niñas de la comunidad anfitriona. Dicho programa comenzó con un contacto inicial que hubo con la Escuela Santa Teresa de Cutris y la Escuela Terrón Colorado.

Desde los primeros contactos con las comunidades de este distrito, GLA se ha comprometido a apoyar ciertos proyectos de infraestructura para la seguridad, la función y el embellecimiento de las escuelas, según las necesidades que la dirección de cada institución mencione como prioritarias. Así es como GLA aporta los materiales que se necesitan para los proyectos y los/las estudiantes extranjeros, quienes, en calidad de visitantes a la comunidad, realizan sus horas de servicio de voluntariado.

En una entrevista realizada al señor Alfredo Corrales, líder comunal y director local para GLA, se constató que el programa de servicio ha apoyado adicionalmente a otras escuelas primarias de la zona como lo son: Juan Rafael Chacón, San Jorge, La Cajeta, Boca de Arenal y el Ferry, entre otras. En este sentido, el señor Corrales indicó lo siguiente:

El aporte es gigante a las escuelas, tienen poco presupuesto y hay mucho cambio en el personal. Las escuelas necesitan mucha ayuda y los estudiantes de GLA tienen pocas semanas, pero colaboran demasiado. Son muchas escuelas. Lo que hacemos es ir rotando para apoyar a todas un poco. (A. Corrales, comunicación personal, 16 de noviembre del 2023)

El señor Corrales es el contacto directo con las escuelas desde el 2016 hasta el 2022, lo que ha facilitado la comunicación local con las personas directoras de escuela y, a su vez, el conocer las necesidades inmediatas de cada institución antes de la llegada de los/las estudiantes de GLA y la selección de los proyectos por ejecutar. Al respecto, él explicó: “el aporte de GLA es inmenso para ayudar al mantenimiento, las escuelas se peleaban por tener a nuestros grupos. Un poquito de pintura, se trajeron viveros, se arreglaron jardines,

se pintaron aulas, pasillos, se arreglaron pupitres” (A. Corrales, comunicación personal, 16 de noviembre del 2023).

En una de las visitas a la zona se pudo confirmar que la dirección de las instituciones o la persona educadora de la escuela es la encargada de dar una descripción de la comunidad a los/las estudiantes de GLA, para que así tengan un mayor entendimiento de la comunidad, las familias de los/las estudiantes, los desafíos de la escuela como institución de enseñanza y las prioridades del cuerpo docente en relación con la atención de los/las estudiantes locales. Durante la misma visita, se constató el estado deteriorado de las instalaciones escolares, según se muestra en la figura 1:

Figura 1

Instalaciones de la Escuela Juan Rafael Chacón de Cutris, cantón de San Carlos



Nota. Fotografía tomada en visita de campo el 17 de junio del 2023.

Como se indicó anteriormente, durante la pandemia de por el COVID-19, GLA no ejecutó programas de servicio de aprendizaje en los países anfitriones, de manera que las

comunidades rurales no tuvieron acceso a las horas de servicio de los/las estudiantes. A pesar de esta situación, el señor Corrales comentó que la comunicación con GLA continuó en dicho período.

A la pregunta de si GLA se mantiene en contacto durante el año, el señor Corrales respondió: “recibo visitas de GLA Costa Rica, también hago lo posible y pregunto cómo va el programa, que hay que mejorar, que cambios, cuántas fechas. Se ocupa hacer un balance con las actividades de los estudiantes” (A. Corrales, comunicación personal, 16 de noviembre del 2023).

Sin embargo, el señor Corrales sugirió que la comunicación debía ser más constante entre los/las líderes comunales o los/las directores/as y GLA y mencionó: “no recibo información por unos meses, me gustaría estar más informado, un boletín (*newsletter*), cuáles tours no fueron buenos, que cambios hay que hacer, para que sea más ameno, menos aburrido” (A. Corrales, comunicación personal, 16 de noviembre del 2023).

Por su parte, y ante la consulta sobre la comunicación durante la realización de los programas (junio-agosto de cada año) y su contacto con el coordinador nacional, la respuesta del señor Corrales fue que “en este tiempo está bien, siempre hay mucha comunicación, pero es preferible tener reuniones diarias, para actualizar” (A. Corrales, comunicación personal, 16 de noviembre del 2023).

Asimismo, el señor Corrales mostró confianza en GLA y su presencia en la comunidad, a la vez que compartió sobre su experiencia personal:

En el momento que el programa cayó, me preocupé. Le debía dinero a GLA, fue una terrible experiencia. GLA me esperó a pagar y pude pagar en el 2021, GLA hace unos adelantos para prepararnos para los programas. Vamos a hacer más habitaciones para el año 2024. (A. Corrales, comunicación personal, 16 de noviembre del 2023)

La Iniciativa de Tortugas Marinas

Este programa inició en el 2016, dentro de la localidad de Barra de Parismina, cantón de Siquirres, provincia de Limón. Su ubicación fue seleccionada debido a que la comunidad ya contaba con una asociación para la protección de tortugas, denominada Asociación Salvemos a las Tortugas de Parismina (ASTOP), y porque la zona estaba alejada de espacios turísticos muy concurridos. Se contrató al señor Jason Taylor, líder comunal, quien aceptó el puesto de director local e inició su inducción con el coordinador nacional.

Los/las estudiantes que participan en este programa conviven muy de cerca con la comunidad y se involucran en proyectos como el embellecimiento del parque de Parismina, la limpieza de las playas, el programa de reciclaje, la reforestación de la línea costera, el patrullaje nocturno de las playas para proteger a las tortugas y la asistencia en el vivero de ASTOP. Dicha asociación es la que comunica a GLA los objetivos primordiales que se quieren lograr con la participación de los/las estudiantes y sus horas de servicio. El director local prepara de antemano los proyectos, coordina con los/las otros/as líderes comunales e informa a GLA del plan de trabajo y el presupuesto.

A partir de una de las visitas de campo a la localidad se pudo comprobar que los/las líderes comunales se reúnen con los/las estudiantes en cada sesión para explicar la importancia

de ASTOP en la comunidad, el trabajo que se ha realizado a través de los años, la importancia de educar a la comunidad en temas ambientales y la búsqueda de recursos para cumplir los objetivos. La asociación ASTOP se ubica en el centro de la comunidad y cuenta con nuevas instalaciones para recibir a las personas voluntarias, tal y como se muestra en la figura 2:

Figura 2

Instalaciones de la Asociación Salvemos a las Tortugas de Parismina



Nota. Fotografía tomada en visita de campo el 17 de febrero del 2023.

La presencia de los/las estudiantes de GLA no solamente contribuye con sus horas de servicio, sino que, como lo explicó el señor Taylor: “por cada estudiante que recibimos, la asociación comunal recibe una donación de donde se comparte el ingreso con ASTOP para apoyar el programa de protección de tortugas” (J. Taylor, comunicación personal, 17 de noviembre del 2023).

Durante el 2020 y el 2021 tampoco se desarrollaron programas de GLA en la zona por la crisis por el COVID-19, lo que dejó a la comunidad sin las visitas, los proyectos y la participación de los/las estudiantes: “como empresa nos llegaron a decir pronto que no se iban a abrir las sesiones del 2020, hubiera sido mejor escuchar de un préstamo, ya que contamos con ese ingreso” (J. Taylor, comunicación personal, 17 de noviembre del 2023). Además, las personas artesanas, las personas dueñas de pequeños negocios, el transporte de lanchas y la ASTOP no recibieron ingresos en ese período. Al preguntar al señor Taylor sobre la motivación de la comunidad para recibir a los estudiantes de GLA, su respuesta fue la siguiente:

Lo económico ayuda mucho a la asociación, el trabajo voluntario ayuda con pintar las bancas del parque, sembrar plantas y árboles de la Asociación, el patrullaje cuatro veces a la semana por las noches y se evita el robo de gran cantidad de huevos de tortuga de parte de los saqueadores. (J. Taylor, comunicación personal, 17 de noviembre del 2023)

En relación con la comunicación y la rendición de cuentas con GLA, el señor Taylor expresó que recibe copia de las evaluaciones de los/las estudiantes y de los porcentajes de cada área evaluada. También, él mencionó que una comunicación más exitosa sería con “más actividad, notificando de ciertos avances. Tal vez, comunicarnos que la empresa puede ayudar con un préstamo” (J. Taylor, comunicación personal, 17 de noviembre del 2023). Asimismo, el señor Taylor calificó la comunicación con GLA de la siguiente manera:

Buena porque siempre tengo respuesta, me sacan de dudas y me escuchan. No tengo tantas visitas en la zona, es más del coordinador de campo y por correo electrónico no es tanto. Tres meses antes de que lleguen los programas, inicia la coordinación. (J. Taylor, comunicación personal, 17 de noviembre del 2023)

Las entrevistas a los/las directores/as locales en Cutris, Alajuela y Barra de Parismina en Limón permitieron conocer más sobre el vínculo formado entre GLA y las comunidades a través de los años, así como el impacto de la ausencia de los programas de servicio-aprendizaje de GLA durante la pandemia por el COVID-19.

Capítulo V. Evaluación de instrumentos de comunicación y rendición de cuentas

En este capítulo se interpretan las respuestas del cuestionario FODA aplicado a veintiún personas funcionarias de la empresa GLA de los departamentos de Admisiones y de Programas. Dicho instrumento fue respondido en su totalidad por el personal, lo que demuestra un cien por ciento de participación. Sus respuestas se utilizaron como parte de la estrategia de comunicación que se ofrece a GLA a partir de esta investigación. GLA facilitó una cuenta empresarial en el software *Survey Monkey*, lo que permitió, además de la aplicación del cuestionario, la recolección de las respuestas y su posterior análisis.

La encuesta fue realizada en inglés debido a que la mayoría de las personas funcionarias de GLA encuestadas manejan este idioma como lengua nativa y por ser el idioma en que la organización trabaja y confecciona sus materiales y mensajes. Por lo tanto, en el presente documento se ofrecen traducciones propias al español a partir de las respuestas originales en dicho idioma, las cuales aparecen en el anexo 7.

Se entienden como fortalezas y debilidades aquellos atributos internos de la empresa, sus cualidades y puntos a favor para mantenerse activa y desarrollarse a futuro. Las oportunidades y las amenazas son condiciones o situaciones externas que pueden ser favorables o negativas para la institución. Se toman en cuenta, por lo tanto, las operaciones administrativas, los recursos o las herramientas, los instrumentos, entre otros aspectos. Además, se incluyen como amenazas “situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización” (MH Themes, 2023). Este cuestionario FODA se realizó con la intención de hacer un análisis

exhaustivo de cómo la comunicación y la rendición de cuentas contribuyen o afectan el rol de GLA como cooperante internacional.

Fortalezas

Al consultar sobre las fortalezas de la comunicación y la rendición de cuentas de GLA ante las comunidades locales, la mayoría de las respuestas están vinculadas a las relaciones de la organización creadas a partir de la confianza a través de los años con muchas de las comunidades y los/las líderes comunales. Algunas personas mencionaron que las personas administradoras de los programas son el contacto adecuado para tener relaciones fuertes con los/las líderes comunales y los/las socios/as de GLA en los diferentes países.

En este sentido, se destaca la percepción de los/las funcionarios/as de que “la velocidad de respuesta es una fortaleza para la mayoría de las comunidades. También el entendimiento de las diferencias culturales hace que las conversaciones se sientan muy abiertas” (consultar el anexo 7 para ver las respuestas completas a la encuesta)⁸.

En general, las respuestas se dirigieron a mencionar que GLA tiene una buena comunicación con las comunidades y que ha aprovechado el uso de herramientas tecnológicas para fortalecer sus vínculos:

Algunas fortalezas de la comunicación entre GLA y las comunidades locales es tener hablantes nativos del inglés y español, visitas personales aproximadamente dos veces al año y la adaptación de diferentes medios tales como WhatsApp,

⁸ Traducción propia a partir del original en inglés.

correos electrónicos, llamadas telefónicas y tener como prioridad gente abierta con habilidades para la comunicación intercultural.

En la mayoría de las respuestas se percibió un acuerdo de que GLA usa diferentes métodos y recursos para comunicarse con los/las líderes o los/las socios/as en las comunidades. En una de las respuestas obtenidas se indicó lo siguiente:

El tipo de comunicación y la frecuencia varía grandemente en cada programa. Algunas fortalezas específicas que ayudan a mantener la comunicación fuerte son: Los administradores de programas que continúan el contacto a través del año con los socios locales, directores locales que típicamente hablan el mismo idioma y ayudan asegurándose que la logística de los proyectos de servicio se administra organizada e idealmente, la retroalimentación que los administradores de programas proveen a los socios locales al terminar los programas.

Al continuar con las preguntas sobre las fortalezas de la comunicación de GLA, se encontraron como puntos fuertes descritos por el personal: “la efectiva comunicación intercultural, el desarrollo y construcción de confianza con los líderes locales, respeto, humildad, entendimiento mutuo, lenguaje local y la creación de un impacto significativo y sostenible alineado con las necesidades genuinas de la comunidad”. En otros casos, las respuestas estuvieron dirigidas a la apertura de la organización para dialogar y adaptarse a “los estilos preferidos de comunicación”.

Asimismo, sobresale una de las respuestas con respecto a la distinción de GLA con respecto a otras organizaciones dedicadas a programas de voluntariado internacional:

Aunque GLA es un cliente de las comunidades locales, logramos no estar confinados a las muchas costumbres tradicionales de las dinámicas del poder del cliente, recibimos retroalimentación como clientes. Creo que este acercamiento holístico es nuestra más grande fortaleza en la comunicación con las comunidades locales.

En relación con la rendición de cuentas de GLA, se debe mencionar que, en inglés, se utiliza el concepto “*accountability*”, el cual está comúnmente relacionado con “confiabilidad, responsabilidad, veracidad, solución de problemas”. En el cuestionario empleado se definió “rendición de cuentas” como “la habilidad de GLA de compartir información relacionada a su ejecución, responsabilidad y el logro de sus metas y objetivos” (traducción propia). Sin embargo, el término “rendición de cuentas” no fue entendido en su totalidad por todos los/las participantes en el cuestionario, sino que, más bien, lo comprendieron exclusivamente en relación con la responsabilidad de GLA.

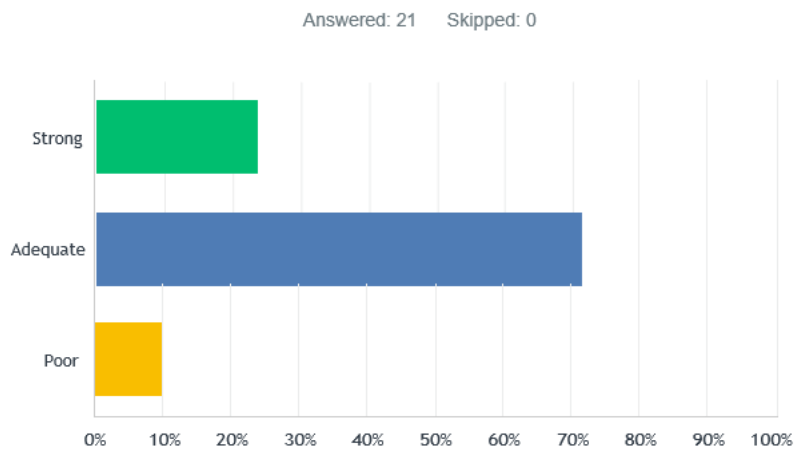
Dentro de las respuestas recopiladas acerca de la rendición de cuentas, los/las entrevistados/as consideraron que es adecuada (71,43 %), fuerte (23,81 %) y pobre (9,52 %). Una de las respuestas mencionó que la rendición de cuentas puede variar en diferentes regiones operacionales y, de acuerdo con el tipo de operaciones, “depende de la relación. Algunos son excepcionales, otros se ubican dentro de lo adecuado”.

Otra respuesta vinculada expresó:

Nuestra rendición de cuentas en relación con la proyección de datos es “adecuada” para una corporación que no tiene una meta seria de impacto comunal. GLA no es una ONG y su misión no es edificar comunidades. Por lo tanto, nuestra responsabilidad es ser buenos clientes y pensar que somos buenos en eso.

Figura 3

Calificación de la rendición de cuentas de GLA



Nota. Porcentaje de respuestas sobre la rendición de cuentas. Tomado del cuestionario FODA, 26 de diciembre del 2023.

Para la consulta sobre qué aprecian más las comunidades con relación al trabajo de GLA, las opciones para seleccionar en el cuestionario fueron: a) servicio social, b) trabajo temporal para personas locales, c) contribución a la comunidad y d) intercambio cultural. los porcentajes obtenidos por cada área fueron los siguientes:

- a) servicio social: 0 %;
- b) trabajo temporal para personas locales: 38,10 %;

- c) contribución a la comunidad: 47,62 %;
- d) intercambio cultural: 14,29 %.

Los resultados obtenidos permiten observar que, de acuerdo con la percepción del personal de GLA, lo que más aprecia la comunidad anfitriona como beneficios directos son la contribución a la comunidad y el trabajo temporal para las personas locales. Por su parte, la opción “servicio social” quedó en 0 %; una señal de que, a lo interno de la organización, no se percibe el servicio social como una fortaleza de la participación de GLA con los programas que tiene actualmente. Una respuesta relacionada a este tema fue: “creo que nuestros grupos ayudan al proveer trabajo consistente durante la temporada baja en Costa Rica lo que ayuda a estimular la economía local”.

En relación con las evaluaciones hechas por los/las estudiantes al finalizar las sesiones en agosto de cada año, la mayoría de los resultados del cuestionario aplicado a las personas funcionarias de GLA menciona que dicha información es compartida por correo electrónico. Las evaluaciones son recogidas y revisadas por cada administrador/a de programa (*program manager*) y enviadas a los/las directores/as locales e internacionales, además de algunas organizaciones locales en donde se hace el servicio. De esta manera, en general, los/las entrevistados/as describieron a GLA como responsable, confiable y con respuestas prontas a las preguntas de sus socios/as.

Sin embargo, no queda claro para todos/as los/las encuestados/as si, después del envío de las evaluaciones, se da un seguimiento o una retroalimentación sobre los resultados en cada uno de los programas. Al respecto, uno de los comentarios expresó: “no tenemos un proceso formal de compartir los resultados —de las evaluaciones— de vuelta a las

comunidades y creo que necesitamos formalizar este proceso porque en mi opinión está faltando”.

Una administradora de programa comentó:

He compartido directamente resultados de las evaluaciones con socios locales como otras personas parte del equipo lo han hecho. Compartimos preguntas, respuestas y porcentajes relevantes con ellos para proveer retroalimentación sobre lo que funcionó bien y lo que debe ser mejorado. No estoy segura de que tan consistente es esto a través de todos los programas, o qué tanto es compartido con socios “menos” oficiales.

Oportunidades

Ante la pregunta: “¿Usted piensa que GLA debería tener una comunicación más fuerte con las comunidades mientras prepara estudiantes para los programas de servicio?”, las personas entrevistadas contestaron, en su mayoría, que la comunicación debe ser más fuerte (73,68 %), mientras que la minoría respondió que no es necesario (26,32 %) fortalecer la comunicación con las comunidades. Una persona participante en la encuesta mencionó que la comunicación puede variar dependiendo de si el programa es administrado totalmente por GLA o si son socios/as locales quienes dirigen un programa para GLA.

En esta sección de oportunidades se muestra que GLA opera directamente programas en comunidades donde los/las coordinadores/as regionales realizan toda la logística de los programas (llamados 2.0) y, en otras ocasiones, GLA contrata directamente a líderes

comunales para que ejecuten y encabecen los programas en sus comunidades (llamados 3.0), de acuerdo con los lineamientos y los requerimientos de la empresa.

Con respecto a la comunicación según el tipo de programa, una de las respuestas obtenidas en la encuesta fue la siguiente:

Algunas personas piensan que la comunicación con las comunidades debe estar en las manos del socio de GLA en cada programa, sin embargo, los programas varían entre 2.0 (programas administrados por GLA) y 3.0 (programas manejados por líderes comunales), por lo tanto, esta condición no permite a GLA tener contacto directo con algunas comunidades.

Otra persona participante expresó su opinión sobre la oportunidad de mejorar la comunicación y la rendición de cuentas con la comunidad: “Nuestros socios varían alrededor del mundo, pero en muchas alianzas tenemos programas 3.0, esto no nos da acceso directo a las comunidades, sino más bien ponemos toda nuestra confianza en la única persona con quién negociamos”. En algunas ocasiones, las personas participantes mencionaron que la comunicación y la posibilidad de rendir cuentas variaba dependiendo del país y el tipo de relación que se tiene con los/las socios/as o los/las encargados/as del programa.

Con relación a quiénes deberían ser las personas contacto con las comunidades y los/las socios/as locales para mejorar la comunicación y la rendición de cuentas, una vasta mayoría comentó que esta responsabilidad debería ser de los/las administradores/as de programas o los/las coordinadores/as locales:

Todos los niveles de interacción deberían tener un encargado en el proceso de asegurar la rendición de cuentas y la objetividad. El personal internacional, los administradores de programa y los directores regionales deberían estar involucrados de alguna forma. Esto lo haría todo más personal.

Dentro de la información obtenida se puede notar que la comunicación y la rendición de cuentas deben usar diferentes canales para llegar a los diversos tipos de vínculos formados por GLA con los/las socios/as locales y las comunidades. Un ejemplo de lo anterior es lo que indicó una de las personas participantes: “Tal vez usar algún tipo de software que pueda ser compartido con los miembros locales para mejorar la rendición de cuentas, proveer talleres para que los miembros locales sepan cómo usarlo”.

Como oportunidad para mejorar la comunicación y la rendición de cuentas, otra persona entrevistada sugirió lo siguiente:

No estoy segura si hay algún tipo de boletín informativo para los socios, pienso que sería una idea grandiosa mantenerlos informados acerca de que es lo nuevo para el próximo año, pero también demostrarles en números los logros realizados, también resaltar a los socios la retroalimentación positiva que viene de los mismos estudiantes cuando las evaluaciones son obtenidas.

Otra sugerencia en relación con la rendición de cuentas con las comunidades fue dada por una persona encuestada: “escojan a una persona de cada comunidad quien pueda servir como contacto comunal o líder que pueda manejar esto. En muchas locaciones, esto cae

sobre el director local, aunque no sea de la comunidad”. También se mencionó la oportunidad de “asegurarse de que los cuestionarios de *Impacto Local*⁹ fueron ampliamente examinados y que se tome acción rápidamente”.

Para otra persona participante, una oportunidad de mejora en la rendición de cuentas es “compartir estadísticas, demostrando el impacto de los proyectos de servicio, la retroalimentación de los estudiantes, asegurándose que los acuerdos y expectativas son logradas a como se acordó”. Con respecto a una optimización de la comunicación y la rendición de cuentas, entre esas mismas oportunidades, las personas participantes encontraron “la mejoría de los proyectos y la posibilidad de nuevos proyectos que beneficien a GLA y las comunidades en el futuro”.

También se expresó como oportunidad “el entendimiento de la vida real del impacto que estamos teniendo. Nosotros también necesitamos evaluar si estamos teniendo un impacto negativo”. Muchas respuestas apuntaron a una clara y honesta comunicación con las comunidades, así como la oportunidad de fortalecer los programas creados y llevar a cabo nuevos programas con un mayor impacto comunal, por ejemplo, “comunicación más fuerte y rendición de cuentas compartida igual más facilidad para hacer mejoras a los proyectos donde es necesario o continuar con el trabajo que es más efectivo”.

En general, las respuestas demostraron que una mayoría está de acuerdo en que GLA mantiene una buena comunicación con las comunidades locales, pero esta varía dependiendo de los programas, sus características, ubicación y personas a cargo. Con

⁹ Los cuestionarios de Impacto local son los realizados por los/las estudiantes al final de sus programas.

relación a la rendición de cuentas, muchas respuestas abogaron por mejorar detalladamente la información que se brinda a las comunidades anfitrionas.

Se percibió como oportunidad el compartir más datos de los resultados y las evaluaciones de la empresa, para así fortalecer la confianza con los/las socios/as y hacer la información más visible. De esta forma, una de las respuestas obtenidas fue: “Transparencia, rendición de cuentas y, sobre todo, mejores relaciones. Una comunicación más fuerte puede guiarnos a un socio más dispuesto a resolver temas o a encontrar soluciones y desarrollar lealtad”.

Debilidades

Con respecto a las preguntas del cuestionario vinculadas al área de las debilidades, las respuestas variaron en detalles e ideas. Algunas personas indicaron que se deben aprovechar más los recursos tecnológicos, por ejemplo, las reuniones virtuales, vía plataformas como Zoom o Teams, o el uso de la aplicación WhatsApp. Otras personas recomendaron pasar de la virtualidad a las visitas de campo en las comunidades para evitar una débil comunicación o rendición de cuentas.

Una debilidad mencionada por una de las personas participantes fue que la comunicación no es presencial: “desafortunadamente, esto es dictado por el presupuesto y no todos los programas son capaces de tener visitas en persona lo que es realmente la llave para relaciones exitosas”. Acerca del tema de las visitas y el acercamiento a las comunidades, una debilidad señalada fue: “Como lo mencioné arriba, pienso que la consistencia podría mejorar en relación con la comunicación de las oficinas centrales. También, no todos los

países tienen una persona de planta o coordinador para permitir más conexión”. Otro participante expresó lo siguiente:

La debilidad está en que la mayoría de las relaciones se mantienen virtuales, lo que no contribuye con la construcción de relaciones a largo plazo. Una sugerencia sería asegurarnos de que estamos visitando cada socio y comunidad al menos una vez cada dos o tres años para mantener el nivel de confianza y relación.

También, sobre las debilidades, una de las personas encuestadas indicó: “Pienso que a veces las cosas se pierden porque tenemos diferente personal internacional llegando cada año. Tener una persona consistentemente que es conocida cada año es importante”.

En relación a cómo se comparten los resultados de las evaluaciones de los/las estudiantes o cualquier otra retroalimentación con los/las socios/as locales, las respuestas variaron entre personas que tenían dudas y otras con mucha más certeza del proceso de comunicación de esos resultados, por ejemplo, “a través del administrador de programas en una reunión de reflexión, seguido por un documento en PDF con el cuestionario y sus resultados”. Además, hubo participantes que dijeron que las comunicaciones se hacen a través de los/las directores/as locales, quienes están en las comunidades temporalmente mientras se desarrollan los programas.

En este sentido, ante la pregunta, “¿Cómo permanece GLA en contacto con los socios locales y la comunidad durante el año?”, la mayoría de los participantes mencionó el uso de tecnología o plataformas de comunicación tales como reuniones vía Zoom, correos electrónicos, mensajes por WhatsApp, manuales de programa impresos e, incluso, visitas

a las comunidades y reuniones cada vez más frecuentes, según se acerca la fecha de inicio de los programas de servicio.

Una persona participante se refirió al hecho de que la empresa trabaja solo de forma temporal y no durante todo el año como una debilidad:

GLA opera una temporada en algunas regiones y nos mantiene alejados de correos regulares. La comunicación con los socios locales se torna más activa y regular unos meses antes de que el programa inicie y termine por el período de verano una vez que el programa haya terminado. Los socios locales no se comunican a menos que haya pagos que hacer.

Como debilidad, también se señaló lo siguiente: “sería grandioso para los socios locales entender como el programa funciona, tal vez con información acerca del currículo de liderazgo y las metas del programa para ambos estudiantes y la comunidad”. Otra recomendación que demuestra una debilidad en la comunicación fue:

Reportes honestos . . . y también mostrarles el reporte honesto del impacto de los programas alrededor del mundo. También compartir los tipos de proyectos que hacemos alrededor del mundo podría inspirarlos a pensar diferente y ayudarnos a crear proyectos más llamativos y de mayor impacto.

Al continuar solicitando recomendaciones sobre cómo compartir la rendición de cuentas con las comunidades locales, las respuestas ofrecieron datos importantes para reducir las debilidades en esta área. Una recomendación fue “tal vez crear junto con las comunidades

algún tipo de reporte en relación con el impacto de los estudiantes durante el programa”. Otra sugerencia similar implica “reforzar las habilidades de comunicación y construir un vocabulario compartido o adaptado a las personas locales”.

Una contribución relacionada directamente a la manera de compartir la información sobre la rendición de cuentas fue la siguiente:

Nuestro rol en rendición de cuentas viene en cuatro áreas: 1. Escogiendo socios socialmente responsables, 2. Pagando justamente, 3. Siendo colaboradores con el socio cuando está relacionado al producto y 4. Teniendo mecanismos establecidos para asegurarnos que los estudiantes serán responsables por sus acciones cuando visitan las comunidades.

Amenazas

Como parte del análisis de los factores externos que pueden afectar a GLA en sus procesos de comunicación, se les consultó a los/las participantes sobre las amenazas o los desafíos que GLA enfrentarían si la comunicación y la rendición de cuentas no es clara o constante con las organizaciones locales. Una respuesta obtenida al respecto y directamente relacionada al vínculo de GLA con los padres y las madres de familia fue la siguiente:

La más grande amenaza es la comunicación incorrecta de los programas a las familias. Sin una constante y clara comunicación con las organizaciones locales acerca de las expectativas de los programas y sus propias expectativas también los programas no podrían ser comunicados correctamente, lo que en consecuencia impactaría cómo los estudiantes verían sus experiencias.

Otra persona participante mencionó nuevamente el impacto en las relaciones con los padres, las madres y los/las estudiantes:

Amenaza de insatisfacción del cliente, por ejemplo, las horas de servicio no coinciden con la cantidad que fue publicada. Los clientes molestos son la más grande amenaza lo que a veces nos lleva a perder dinero y así no estaríamos en capacidad de invertir ese dinero en mejorar nuestros servicios.

Con relación al impacto negativo que podría darse en las comunidades, una respuesta sobre las posibles amenazas fue la siguiente:

Corremos el riesgo de sobre inflar nuestro impacto... solamente contando las cosas buenas que estamos haciendo. No estamos realmente capacitados para manejar el impacto negativo de por ejemplo un grupo de cincuenta adolescentes extranjeros tienen en una pequeña comunidad rural. Hay un impacto negativo sin calcular que no reportamos.

De acuerdo con las respuestas, otras amenazas que podrían tener un impacto negativo en la relación de GLA con las comunidades son la “falta de confianza y la amenaza a un posible trabajo en equipo” y que la comunidad “podría sentir que no somos transparentes, o que nuestra relación no es mutuamente beneficiosa. Ellos podrían no querer trabajar con nosotros”. Otras respuestas reflexionaron acerca de la baja productividad, los proveedores de servicio ineficientes y la confusión con los objetivos de la empresa.

Asimismo, hubo amenazas señaladas por los/las participantes asociadas al impacto en las comunidades: “podríamos accidentalmente estar haciendo daño a las comunidades con nuestros programas, la gente local podría tener una lectura incorrecta de los extranjeros y podrían enfrentarnos a oportunidades perdidas”. Otra persona participante recalcó como una amenaza la mala apropiación de fondos de los proyectos, indicando: “mucho está en juego si no hacemos rendición de cuentas y compartimos nuestros objetivos”.

Con relación a la pregunta sobre la manera en que la información limitada o el poco acceso a la rendición de cuentas podría causar una falta de confianza entre GLA y las organizaciones contraparte, la mayoría de las respuestas señaló dicha posibilidad como una amenaza. En este sentido, una persona expresó: “la mala comunicación o falta de comunicación podría causar daño a la comunidad y malentendidos, esto podría crear falta de confianza de la otra parte”. Otra apreciación similar fue: “cuando hay ambigüedad, la lealtad cae”.

Sobre las amenazas ante la falta de comunicación y rendición de cuentas, una persona participante dijo: “Pienso que cada vez que uno no comparte todo el contexto o el razonamiento para tomar una decisión, usted puede perder la confianza de alguien. Las personas se sienten valoradas cuando la información es compartida con ellos”. Otra amenaza percibida es la falta de comunicación de los/las socios/as hacia el personal de GLA, “lo que representa una dificultad para encontrar proyectos o no poder encontrar personal local para supervisar los proyectos y apoyar a los estudiantes”.

Dentro de las amenazas que podría enfrentar GLA por no compartir información con los/las socios/as locales, también se mencionaron: “Malentendidos completos de las

expectativas de los programas, mercadeo incorrecto, relaciones pobres” y “ser expulsados de la comunidad, alguna acción legal contra GLA”. Respecto al impacto en las comunidades, se percibe como una amenaza que “el socio local podría tener un tiempo difícil tratando de que las comunidades den la bienvenida a los estudiantes si no tienen la información de quiénes somos, de dónde venimos o qué estamos haciendo”.

Las últimas preguntas del cuestionario sobre amenazas están vinculadas a posibles competidores en el campo de los programas de servicio aprendizaje. Otra empresa con mejor comunicación o rendición de cuentas e información disponible podría ser una amenaza para GLA, porque “un competidor con más fuerte conexión con la comunidad local podría hacer ver que ellos hacen más por la comunidad, que ellos son más atentos o responsables para crear un impacto”, apunta una de las opiniones de las personas encuestadas.

Una respuesta fue que, si el competidor “tiene canales mejorados de comunicación, las comunidades y los socios podrían preferir su forma de comunicación a la nuestra”. Otra opinión recabada es que los competidores “ya hacen esto al contratar personas basadas localmente quienes son parte de las comunidades donde trabajan. Ya hay una cultura y lenguaje compartidos lo que los pone en ventaja”.

Acerca de la comunicación limitada como una amenaza para la existencia de futuros programas de servicio, en su mayoría, los aportes se inclinaron a la necesidad de fortalecer la confianza y la lealtad entre las partes. La poca comunicación o el escaso conocimiento sobre quién es GLA podría ser una amenaza para estos vínculos con las comunidades. Al respecto, alguien respondió:

La falta de confianza entre los socios comunitarios y GLA pueden crear el riesgo de un rompimiento si suceden varios problemas al mismo tiempo. Por lo tanto, podríamos perder los programas de servicio y las oportunidades de apoyar las comunidades donde queremos estar.

En términos generales, la mayoría de las personas participantes dio mucha importancia a una comunicación constante y clara para que los/las socios/as locales no pierdan el contacto y el fortalecimiento de la confianza entre las partes, pues, de lo contrario, esto significaría una amenaza para la empresa.

Para finalizar, se les solicitó a las personas participantes describir las debilidades que perciben en los procesos de comunicación entre GLA y los/las socios/as locales comunitarios/as. En este sentido, una observación realizada fue la siguiente:

Tal vez no hay suficiente comunicación después de que la temporada de los programas termina. Un trabajo más exhaustivo tomando la retroalimentación e implementándola podría ser una mejora. Veo debilidades al final de nuestra temporada, todo el mundo está cansado y listo para unas vacaciones, entonces regresa olvidando algunas de las mejoras que pueden ser necesarias para el próximo año.

Respecto a la virtualidad de la comunicación actual y sus consecuencias, otra persona participante indicó:

Una debilidad que no sé cómo se puede solucionar en el momento actual, es que debemos depender de la tecnología para nuestras comunicaciones con los socios locales... En momento en el cual la comunicación debe ser la más fuerte es en la primavera cuando también tenemos muchas cosas sucediendo, por lo tanto, la debilidad es que la comunicación se pueda caer en el tiempo más importante.

Dentro de las amenazas, una sugerencia también relacionada con la comunicación fue: “Pienso que no hacemos lo suficiente para reconocer, mitigar y reportar el impacto negativo. También pienso que esto no es compartido o requerido de los administradores de programa”.

Por su parte, un comentario llamó la atención sobre el poco apoyo que hay para la comunicación directa con las comunidades anfitrionas: “GLA no tiene ningún negocio en crear sus propias comunicaciones o proyectos con comunidades. No tenemos la experiencia en desarrollo comunitario y tenemos que depender de los socios locales”.

La aplicación del cuestionario FODA permitió conocer más a fondo el entendimiento que tiene el personal de GLA de la comunicación y la rendición de cuentas. Los resultados obtenidos ofrecieron sugerencias y recomendaciones a las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de la organización, para así reforzar el rol de GLA como cooperante internacional en las comunidades en donde desarrolla sus programas.

En relación con las fortalezas de GLA, existen opiniones positivas acerca de la comunicación de la empresa. La mayoría de las respuestas sobre fortalezas denotan posiciones favorables hacia un intercambio permanente de GLA con sus socios/as. En el

caso de Costa Rica, al contar con un coordinador para el país, los canales de comunicación son más amplios, ya que las comunidades han tenido acceso a un funcionario por más de quince años. Este vínculo no solo ofrece una mejor comunicación, sino una mayor confianza a los/las socios/as en las comunidades. Por lo tanto, la apertura de GLA hacia una constante vinculación con las comunidades y sus líderes locales ha permitido que se fortalezcan los nexos existentes y se estrechen las relaciones entre los actores locales y GLA como cooperante internacional.

Por su parte, al analizar las oportunidades de GLA, las personas participantes se mostraron interesadas en aprovechar los recursos ya existentes de la empresa, para así fortalecer los canales de comunicación con los actores locales. Estas personas recomendaron un mayor entendimiento de las necesidades de las comunidades y que dicha tarea quedara en manos de los/las administradores/as de los programas. Un mayor acercamiento y entendimiento de las comunidades fue descrito como una oportunidad para informar a los/las socios/as sobre GLA, su misión y visión en retribución, con el objetivo de crear espacios de mayor solidez para alcanzar los objetivos trazados.

La retroalimentación de las personas participantes de la encuesta ofrece una lista de oportunidades que esta organización podría utilizar para afianzar más su rol como actor de la cooperación internacional en las comunidades anfitrionas. El maximizar la utilización de recursos con los ya cuenta GLA brindaría más oportunidades para afianzar su presencia y participación en el fortalecimiento de las regiones socias.

Durante el análisis de las posibles debilidades de GLA, las personas participantes señalaron la ausencia de material informativo que tomara en cuenta las diferencias

regionales y de programas. Existen programas ejecutados directamente por la organización como también otros dirigidos por los/las socios/as de la comunidad con mayor experiencia y conocimiento de sus regiones y necesidades.

Por lo tanto, las sugerencias más importantes para eliminar las debilidades fueron el fortalecimiento de la confianza en las comunidades, la producción de materiales en idiomas locales y la adaptación de la información de acuerdo con los tipos de programa. A lo interno de la organización, se debe acercar al personal de la empresa a un conocimiento más profundo de las comunidades y sus necesidades, para así lograr un mayor entendimiento de su trabajo y mejores resultados como empresa.

Considerando que las debilidades son áreas internas a las que una organización debe prestar atención para lograr los objetivos trazados, el rol de GLA se podría fortalecer dentro de la cooperación internacional, y más específicamente en las comunidades anfitrionas, si se trabaja de forma ardua en el entrenamiento del personal, se provee de más información sobre las comunidades y se produce material e información que fortalezcan las relaciones ya existentes. Esto permitirá una mayor confianza y apreciación por la organización como un actor internacional ante los actores locales.

La principal amenaza señalada por las personas entrevistadas es que el servicio social realizado por GLA en las comunidades no es el área más apreciada por las mismas comunidades, sino, más bien, la contribución en términos materiales y el trabajo temporal para las personas locales. Se nota un distanciamiento del personal con respecto al objetivo principal de la empresa. Por lo tanto, en la propuesta de comunicación y rendición de

cuentas, se sugiere un trabajo más exhaustivo en el entrenamiento y la formación del personal de GLA, para así entender y apoyar los programas de servicio-aprendizaje.

Otras amenazas señaladas por las personas participantes fueron la presencia temporal en las comunidades, lo que deja espacios y tiempos libres a otras organizaciones; los meses sin comunicación constante; la poca claridad en la entrega de los resultados de las evaluaciones al final de los programas; y el poco conocimiento que algunas comunidades tienen de la empresa. Todas estas áreas vistas como amenazas son detalladas en el capítulo siguiente como oportunidades para fortalecer los vínculos y mejorar la comunicación y la rendición de cuentas.

Entre las amenazas expresadas por las personas entrevistadas sobresale la percepción de que las comunidades no valoran o entienden el servicio que ofrece la organización, sino que se enfocan en el impacto económico de la presencia temporal de los/las estudiantes. Para GLA es relevante revisar con detalle estos comentarios, al mismo tiempo que evalúa y mide su impacto en las comunidades, para así mantener un trabajo fuerte y constante que permita un entendimiento claro de su rol como cooperante internacional.

Los resultados de esta encuesta son insumos valiosos para fortalecer las relaciones existentes en las comunidades y mejorar la utilización de los propios recursos de GLA, de manera que la empresa estreche sus vínculos como un actor cooperante en iniciativas de desarrollo y educación. A su vez, dichos resultados fueron empleados en la elaboración de una estrategia de comunicación y rendición de cuentas que se plantea en esta investigación, la cual se presenta en el siguiente capítulo.

Capítulo VI. Propuesta de estrategia de comunicación y rendición de cuentas para mejorar la gestión de la cooperación internacional

Este apartado desarrolla una estrategia de comunicación y rendición de cuentas con la intención de ofrecer a GLA una serie de ideas y tácticas para fortalecer sus vínculos con los actores locales y las comunidades beneficiarias de sus programas de servicio y aprendizaje. El propósito final es reforzar el rol de GLA como cooperante internacional, así como permitir un mayor acceso a la comunicación, la información y la educación sobre los objetivos de la empresa social y un mejor entendimiento de las necesidades y los desafíos de las comunidades y las personas líderes que ya trabajan por optimizar las condiciones locales.

Para desarrollar una estrategia de comunicación y rendición de cuentas es importante definir las diferentes propuestas que existen. Entre las opciones se encuentra “la comunicación estratégica centralizada, descentralizada o mixta” (Gutiérrez, 2023). La comunicación centralizada se enfoca en mensajes únicos o escogidos por la dirección o la oficina central. En estos casos, los contenidos son elegidos por la dirección o los/las directivos/as.

La comunicación descentralizada ofrece más libertad a las agencias o los programas ubicados en diferentes regiones. Esta posibilidad les permite a las sedes crear su propio material de comunicación, sin embargo, las oficinas centrales no cuentan con mucha injerencia en los resultados de las herramientas de comunicación o los lineamientos señalados por la agencia central no podrían ser seguidos en su totalidad.

Adicionalmente, la otra posibilidad es la comunicación mixta, que, en palabras de José Gutiérrez, es “un modelo híbrido donde hay un personal, hay un responsable de comunicación, que es la ONG central que hace los elementos de comunicación y estos elementos se comparten al resto de sedes que están distribuidos en diferentes ciudades o localidades” (Gutiérrez, 2023).

A partir de una estrategia híbrida se pueden aprovechar los recursos de la sede central o el equipo del Departamento de Mercadeo de GLA para la confección de textos, videos, o presentaciones, de acuerdo con las necesidades de GLA. Los/las administradores/as de programas, los/las directores/as regionales o los/las coordinadores/as locales tienen la posibilidad de adaptar estos recursos a canales de comunicación más efectivos.

Por consiguiente, esta estrategia mixta de comunicación utiliza los recursos obtenidos mediante la metodología empleada en la investigación para ofrecerle a GLA una propuesta que pueda ser fácilmente implementada y a un bajo costo. Dados los resultados de las entrevistas y las respuestas al cuestionario FODA, tanto los/las directores/as locales de los programas analizados como el personal de GLA concuerdan en que la comunicación durante los meses de junio a agosto es constante, rápida y clara.

Cabe mencionar que, si GLA quiere fortalecer su comunicación y ampliar su rendición de cuentas, es importante definir a las personas dentro de la organización que estarán a cargo de esta comunicación con las localidades anfitrionas y socias. A partir de la encuesta aplicada se encontró que, en términos generales, las respuestas recomendaban que fueran los/las administradores/as de programas (*program managers*) las personas

responsables, quienes, además, serían el contacto directo de los/las directores/as internacionales y, en algunos casos, los/las directores/as locales.

Durante la ejecución de los programas en Costa Rica, las trece personas directoras internacionales se comunican con los/las administradores/as de programas, mientras que los/as directores/as locales lo hacen con las dos personas coordinadoras nacionales. En los programas fuera de Costa Rica, los/las directores/as locales e internacionales se comunican con los/las administradores/as de programa que se distribuyen por regiones. Ambas personas directoras son fuentes de información para el personal de los programas de GLA.

Recursos digitales como correo electrónico, videollamadas o *WhatsApp*

Como fue señalado en las respuestas del cuestionario, resulta útil el manejo de recursos digitales como mensajes por WhatsApp, videollamadas al final del día o correos electrónicos. Estos recursos se usan durante la ejecución de los programas, pero también pueden ser empleados para continuar con la comunicación después de terminar los programas.

Para situaciones de emergencia en los programas, GLA ya ha capacitado a su personal del Departamento de Admisiones en la atención veinticuatro horas, en diferentes horarios, para recibir llamadas y comunicarse mediante correo electrónico. Durante la ejecución de los programas, esta comunicación ha sido una de las herramientas más apreciadas por los padres y las madres de familia y los/las estudiantes, ya que representa la prioridad que

GLA le da a la administración del riesgo y el cuidado de sus estudiantes y personal a cargo, por lo que se recomendó mantenerla.

Una recomendación adicional para la estrategia de comunicación es también la realización de videollamadas por medio de plataformas virtuales como Zoom o Teams, las cuales permiten estar en contacto con los/las socios/as locales y los/las líderes comunales, quienes son el primer vínculo con la organización. Se recomienda que esta comunicación inicie a principios de cada año como una forma de confirmar con los/las líderes locales sus contactos directos y la importancia que la organización le da a una comunicación constante.

También se puede pedir a los/las socios/as locales que compartan información actualizada de sus comunidades, fotografías o datos de avances de proyectos, con el fin de actualizar la información que luego se compartirá con los/las directores/as locales, internacionales y mentores/as, así como el personal temporal a cargo de los/las estudiantes. Se recomienda hacer a los/las socios/as culturales miembros activos en la comunicación para el intercambio de la información y el fortalecimiento de los vínculos.

Rendición de Cuentas

Aunado al uso de recursos tecnológicos para fortalecer una comunicación asertiva y constante, es indispensable que se discuta a lo interno de la organización si se considera importante la rendición de cuentas a los/las líderes o los/las socios/as locales. Lo anterior ponderando las respuestas del personal de GLA a la encuesta aplicada, de donde surgió

la relevancia de tener socios/as locales informados sobre la organización y sus operaciones, con el fin de consolidar la confianza y el acercamiento a pesar de la distancia.

En este sentido, una recomendación es la confección de un boletín informativo mensual o bimensual digital que incluya noticias sobre GLA, sus metas y objetivos para el siguiente año, así como ajustes o cambios en los programas, fechas, cantidad de participantes, entre otros aspectos. Como parte de esta recomendación es importante que la organización defina qué quiere comunicar y qué canales de comunicación podría utilizar.

Boletín Informativo

Una recomendación adicional es la confección de un boletín mensual o bimensual. Este boletín informativo puede ser confeccionado por la oficina central de GLA y editado con pequeñas variantes de acuerdo con las diferentes regiones donde se ejecuten los programas, tomando en consideración el idioma de cada país. Los equipos de trabajo del departamento de programas pueden seleccionar la información que se comparte y notificar de avances en la inscripción de estudiantes.

Dicho recurso resultaría atractivo para los/las líderes comunales, ya que podrían conocer datos como la cantidad de estudiantes que visitaron la comunidad en las diferentes sesiones, el número de horas de servicio comunal, los comentarios o la retroalimentación ofrecida por los/las estudiantes en sus evaluaciones finales, así como información sobre el impacto que tuvieron las actividades culturales o recreativas del programa en los/las visitantes.

En caso de que el boletín informativo sea aprobado, este podría ser utilizado para la rendición de cuentas. Se puede hacer saber a los/las socios/as locales y los/las líderes comunales sobre la inversión tanto económica como de recurso humano que GLA realiza con el fin de preparar a sus equipos en la administración del riesgo, la educación experiencial, los entrenamientos para el manejo de los grupos, las finanzas y las relaciones con las comunidades. Un boletín sería de gran beneficio para ambas partes, pues compartir dicha información afianzaría los vínculos existentes.

Fortalecimiento de la Información sobre el Servicio Comunal

Por su parte, y como dato interesante recogido de la encuesta, el personal de GLA que participó no nombró el servicio comunal de los/las estudiantes como una de las actividades que más aprecian las comunidades. Dado que dicho servicio social es uno de los pilares de la experiencia de GLA, junto con el aprendizaje inmersivo, es importante compartir esta información con el personal de GLA y reflexionar a lo interno como una oportunidad de mejora.

En relación con los programas ofrecidos por GLA, ya sean 2.0 o 3.0, la estrategia de comunicación y rendición de cuentas debe adaptarse a las características de cada tipo de programa, de manera que la información sea efectiva y llegue a las personas requeridas. Para lograr este objetivo, GLA deberá revisar o decidir sobre estrategias y recursos que puedan utilizarse en el fortalecimiento de la comunicación.

En ambos casos, GLA deberá encontrar individuos o equipos de trabajo en las comunidades que puedan compartir información con las personas o los entes

beneficiarios. Los programas 3.0 podría presentar más desafíos, ya que son administrados por líderes locales, quienes tienen el contacto directo con las comunidades y sus objetivos específicos. Por lo tanto, sería beneficioso intercambiar ideas con los socios 3.0 sobre cómo se podría compartir información con estas comunidades.

Idioma Local o Uso del Lenguaje Apropiado

Dentro de las estrategias de comunicación efectiva, otra recomendación es el uso del idioma local para transmitir la información. Algunas de las personas participantes en la encuesta indicaron que el idioma utilizado por las comunidades podría ser muy efectivo, en lugar de únicamente el inglés. En el caso de que esta recomendación sea aceptada por GLA, los/las administradores/as locales o los/las coordinadores/as de área podrían traducir ciertos documentos o presentaciones a los idiomas locales, con el fin de facilitar la información a más personas de la comunidad.

En relación con temas del lenguaje, otra iniciativa que agregaría mucho valor al fortalecimiento del vínculo entre GLA y las comunidades sería traducir secciones de su portal electrónico al español, ya que la mayoría de los/las estudiantes que participan en los programas de servicio-aprendizaje lo hacen en países latinoamericanos como República Dominicana, Guatemala, Perú, Ecuador y Costa Rica. El permitir que los/las socios/as locales y los/las líderes comunales representantes de escuelas, colegios, asociaciones de desarrollo y ambientales, entre otros, lean en su propio idioma el portal de la organización les brindaría un acercamiento a GLA, su misión, valores y trabajo realizado en diferentes partes del mundo.

En conclusión, la comunicación debe contemplar la diversidad de beneficiarios y la multiculturalidad de las diferentes regiones donde GLA desarrolla sus programas. Son cuatro continentes, diecisiete países y, aproximadamente, nueve temáticas distintas para la elaboración de los programas. Los recursos que se utilicen, desde los mensajes diarios hasta los documentos formales tales como presentaciones o contratos, deben tomar en cuenta la diversidad, el idioma y el conocimiento general de los/las socios/as locales para estrechar los vínculos, fortalecer la confianza y trabajar conjuntamente en el desarrollo de programas de servicio-aprendizaje exitosos tanto para las comunidades beneficiarias como para los/las estudiantes visitantes.

El fortalecimiento de la comunicación y la accesibilidad a la rendición de cuentas permitirá que GLA, como actor en la cooperación internacional, consolide sus vínculos con las comunidades; facilite el acceso a su información, visión, valores y objetivos como corporación B; y permita un mayor acercamiento y confianza con las comunidades beneficiarias y los/las líderes locales. Ofrecer una mayor claridad en sus objetivos le permitirá a esta organización un afianzamiento en sus relaciones con las comunidades y una mayor eficiencia en la cooperación descentralizada ofrecida en los proyectos en beneficio de las comunidades anfitrionas.

A continuación, se presenta la tabla 2 que corresponde al resumen de la estrategia de comunicación y rendición de cuentas. Dicha estrategia tiene el fin de mejorar los vínculos de GLA con las comunidades beneficiarias de los programas de voluntariado, lo que fortalecerá el rol de esta empresa como cooperante internacional.

Tabla 2*Propuesta de estrategia de comunicación y rendición de cuentas para fortalecer la cooperación internacional*

Nombre de la institución	Global Leadership Adventures			
Objetivo:	Desarrollar una nueva propuesta de comunicación y rendición de cuentas para el mejoramiento de los vínculos con las comunidades beneficiarias de los programas de voluntariado, de manera que GLA fortalezca su rol como cooperante internacional.			
Propósito:	Determinar los procedimientos necesarios para la optimización de recursos de comunicación y la rendición de cuentas para el afianzamiento de su rol como cooperante internacional.			
Procedimiento/ actividad	Acciones por realizar	Responsables	Periodicidad	Observaciones
Correo electrónico, WhatsApp y videollamadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar los recursos de comunicación tan pronto sea posible para las presentaciones personales y la transmisión de la información 2. Aprovechar contactos para pedir fotografías o información importante antes de los programas 3. Participar en reuniones vía Zoom o Teams 	Directores/as de programa o coordinadores/as en Costa Rica	Semanal	Crear archivos con los documentos, las fotos o los videos

Rendición de cuentas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir qué información se desea compartir 2. Delimitar qué medios se van a utilizar para compartir la información 3. Indicar qué objetivo se toma en cuenta para compartir la información 4. Designar a quién se desea que llegue la información 	Dirección ejecutiva y directores regionales	Trimestral	Seleccionar qué información se desea compartir y con qué objetivo
Boletín informativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar en conjunto - equipos de Comunicación y Mercadeo junto con Programas 2. Definir temas para los boletines y asignar fechas para sus creaciones 3. Adaptar un boletín para ediciones por región 4. Crear una lista de actores locales o asociaciones que puedan interesarse por la información 5. Obtener información de las comunidades para ofrecer detalles y noticias a lo interno de la organización 	Departamentos de Programas y Mercadeo	Mensual o bimensual	Crear un equipo interdisciplinario encargado de la elaboración del boletín

Idioma local o uso del lenguaje apropiado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conversar internamente sobre esta posibilidad 2. Pensar en la posibilidad de traducir al español partes del portal electrónico 3. Agregar secciones de la comunicación en idiomas locales para acercar a las comunidades y aprender a lo interno de la organización 	Departamentos de Programas y Mercadeo	Cuantas veces sea posible	Trabajar en equipo Programas y Mercadeo
---	--	---------------------------------------	---------------------------	--

Fuente: elaboración propia

Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones

GLA nace como resultado de la experiencia de African Leadership Academy (ALA) y su formación de estudiantes de secundaria en temas de liderazgo y problemáticas actuales del continente africano. La experiencia de ALA sentó las bases para que GLA se convirtiera en un programa de verano para estudiantes de todas las nacionalidades. Sus programas de servicio-aprendizaje se han ido expandiendo a muchos países, lo cual ha fortalecido la misión y los valores de esta corporación tipo B, que se ha enfocado en la cooperación internacional para el desarrollo.

Desde los primeros contactos con GLA existió una gran apertura y aprobación para que se hiciera esta investigación por su impacto social y vínculo con las comunidades rurales en Costa Rica y otros países. El entendimiento del funcionamiento de dicho tipo de corporaciones y empresas generó un gran interés, porque su fin social las coloca dentro del marco de la cooperación internacional como actores o cooperantes internacionales, oferentes de cooperación descentralizada y no reembolsable.

Además, con esta investigación se logró demostrar que GLA, como corporación tipo B, apoya directamente a las comunidades y tiene un estrecho vínculo con líderes y actores comunales. Paralelamente, dicha empresa ha desarrollado un plan de estudios que fomenta las actividades de liderazgo y el entendimiento de problemáticas sociales, ambientales y educativas. En este sentido, su misión y valores se alinean con los objetivos trazados por la cooperación internacional descentralizada y no reembolsable.

Los/las estudiantes de nivel secundario inscritos en GLA se transforman momentáneamente en actores de la cooperación internacional, quienes no solo

contribuyen con sus esfuerzos, sino que se convierten en agentes de cambio al buscar soluciones para grupos vulnerables. El currículo de educación internacional y liderazgo fomenta la estructura para que los/las participantes cuenten con las herramientas para comprender sobre temas actuales y colaboren a buscar soluciones locales.

La presente investigación logró el objetivo de describir el funcionamiento de los programas de GLA en Costa Rica: La Iniciativa de los Niños y La Iniciativa de las Tortugas. Los directores a cargo de estos programas fueron entrevistados como parte de la investigación, el señor Alfredo Corrales, en Cutris, provincia de Alajuela, y el señor Jason Taylor en Barra de Parismina, provincia de Limón. Estas entrevistas facilitaron la comprensión del trabajo que se ha realizado en las comunidades, los desafíos enfrentados durante la pandemia por el COVID-19 y el restablecimiento de las relaciones con GLA para el relanzamiento de los programas en el 2022.

Los insumos de las entrevistas mencionadas se aprovecharon para contar con más opiniones y sugerencias sobre posibles mejoras en la comunicación y la rendición de cuentas de GLA y sus vínculos con las comunidades. Además, estas visitas de campo permitieron conocer las zonas en donde se ubican las comunidades, reunirse con asociaciones y líderes educativos y comunales, así como conocer de los proyectos apoyados por los/las estudiantes. Las entrevistas de campo fueron realizadas a los/las directores/as locales con más experiencia en la administración de programas, quienes ofrecieron sus opiniones acerca de la comunicación y la rendición de cuentas de GLA.

Asimismo, se aprobaron y se facilitaron las condiciones para la realización de las entrevistas al señor Andrew Motiwalla, fundador de GLA, y al señor Daniel Herrera

Ugalde, coordinador nacional y fundador de GLA en Costa Rica. De los insumos de estas entrevistas se logró conocer la evolución de una organización que cuenta con más de 25 000 participantes desde sus inicios en el 2004, mientras que Costa Rica se destaca como el país donde se desarrollan más programas de servicio-aprendizaje.

Del mismo modo, el Manual de operaciones y el Catálogo de programas de GLA facilitaron el acceso a información adicional que no se encuentra en el portal electrónico de la empresa social, lo que, a su vez, permitió entender de una mejor manera la operación de esta organización: desde su Comité de Consejería, la Dirección Ejecutiva, la Fundación Internacional (GLAIF) hasta los departamentos de Admisiones, Programas, Mercadeo y Finanzas. Dicho equipo de profesionales fue también reforzado por consultores y empresas que colaboran en ámbitos tales como la salud emocional y física y la administración del riesgo, lo cual apoya a GLA en el cumplimiento de sus objetivos y valores.

Con la implementación de la encuesta que sirvió para el análisis FODA se consiguió el objetivo de recolectar información del personal de GLA para trazar las bases de una estrategia de comunicación y rendición de cuentas, con el fin de mejorar los vínculos con las comunidades beneficiarias. Las respuestas al cuestionario mostraron diferencias en temas tales como la relación con personas líderes comunales, la frecuencia de la comunicación y la importancia o no de una rendición de cuentas por parte de GLA.

En muchos casos, las personas entrevistados expresaron que deberían ser los/las administradores/as de programas quienes se encarguen de fortalecer la comunicación con las comunidades, pero tomando en cuenta las particularidades de cada programa. La

mayoría se inclinó por recomendar una mejora en la comunicación y la rendición de cuentas, así como indicar que se deben utilizar más los recursos existentes para fortalecer los vínculos y permitir a las comunidades saber más sobre esta empresa social.

Como aporte de este trabajo investigativo, se realizó la propuesta de comunicación y rendición de cuentas con el propósito de ofrecer a GLA una serie de recomendaciones para fortalecer dichas áreas con las comunidades anfitrionas. El objetivo principal de la propuesta fue consolidar a GLA como cooperante internacional en las comunidades y apoyar la maximización de los recursos ofrecidos por la organización a través de su cooperación descentralizada y no reembolsable. El rol de cooperante internacional, con comunicación clara y transparencia, asegura un vínculo estrecho y seguro con los beneficiarios.

Finalmente, gracias a la apertura y la disponibilidad de GLA y sus funcionarios, los objetivos específicos trazados en esta investigación se lograron exitosamente; además, se demostró que GLA, con su misión y valores, es una empresa social, clasificada como corporación B. También se determinó que GLA ejecuta programas de servicio y aprendizaje para estudiantes de secundaria, con el fin de desarrollar sus habilidades de liderazgo, y, de esta forma, se ha constituido en un actor que ofrece cooperación internacional directa, no reembolsable y descentralizada, el cual apoya iniciativas rurales educativas y de desarrollo desde hace diecinueve años.

Esta empresa social ha demostrado a través de los años su compromiso con el apoyo a comunidades rurales y su fuerte vínculo con sus objetivos. La cooperación descentralizada no es normada o supervisada por agencias o instituciones

gubernamentales. Por lo tanto, una buena comunicación y rendición de cuentas le permiten a GLA una mejor transferencia de información y oportunidades para medir su impacto en las comunidades beneficiarias. De esta forma se fortalecen sus relaciones y su rol como cooperante internacional.

Por lo tanto, se recomienda a la organización la revisión de sus herramientas de comunicación actuales y la aplicación de nuevas o reforzadas estrategias de comunicación y rendición de cuentas para un mejor acercamiento con las comunidades. El fortalecimiento de los vínculos con los actores locales le permitirá continuar con el ambiente de confianza y estima que se tiene por su cooperación y permitirá un mejor y mayor flujo de información que permita no solo a las comunidades, pero también a GLA como empresa social la actualización oportuna de cambios, ajustes o evaluación de objetivos. De esta forma, la cooperación actual se beneficiará de vínculos más estrechos y duraderos.

Referencias Bibliográficas

- African Leadership Academy. (2023). *About us*. <https://www.africanleadershipacademy.org>
- Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (s.f.). *Qué es la Cooperación*. <https://www.agci.cl/que-es-la-cooperacion>
- Arciniegas-Sernas, H. (s.f.). La Cooperación Fronteriza y la Integración Latinoamericana. *Mundo Nuevo*, (55). <http://www.iaecal.usb.ve/Mundo%20Nuevo/MN%204a/Art2.pdf>
- Ayala Cordero, J. L. (2014). Interdependencia compleja: Cuatro enfoques teóricos de la cooperación internacional de los gobiernos subnacionales. *Revista de El Colegio de San Luis*, 4(7), 256-273. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665899X2014000100012&lng=es&tlng=es
- Baquero-González, J. P. (2012). *Estudio de impacto social del programa Voluntariado Javeriano*. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/10747>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Editorial Pearson. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%c3%b3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- B Lab. (2024). *About B Corp Certification*. <https://www.bcorporation.net/en-us/certification>
- Borja Tamayo, A. (2009b). Poder, interdependencia y globalismo. En A. Borja Tamayo (comp.), *Ensayos escogidos de Robert O. Keohane. Interdependencia, cooperación y globalismo*. Colección Estudios Internacionales (CIDE).
- Borja Tamayo, A. (2007). La obra de Robert O. Keohane y la disciplina de las relaciones internacionales. En A. Borja Tamayo (comp.), *Ensayos escogidos de Robert O. Keohane. Interdependencia, cooperación y globalismo*. Colección Estudios Internacionales (CIDE).
- Caba-Pérez, M. del C., Gálvez-Rodríguez, M. del M. y López-Godoy, M. (2011). La transparencia de las ONG: rendición de cuentas obligatoria versus voluntaria a través de la Web. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (54), 117–143. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/7965>

- Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario. (2023). *¿Qué es el Aprendizaje-Servicio Solidario?* <https://www.clayss.org/aprendizaje-servicio/>
- Cervera, R. C. (2010). *Métodos y técnicas de investigación en Relaciones Internacionales*. Universidad Complutense de Madrid.
- Cervera, R. C. (1991). *Relaciones Internacionales*. Universidad Complutense de Madrid.
- Defourny, J. y Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise. *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*, (7), 3-27. https://www.researchgate.net/publication/277151275_Defining_Social_Enterprise
- Díaz-Abraham, L. (2008). *La cooperación oficial descentralizada. Cambio y resistencia en las relaciones internacionales actuales*. Editorial Catarata.
- Díaz-Calderón, J. C. (2018, enero). Voluntariado. El modelo de participación ciudadana olvidado. *Buen Gobierno*, 1(1). DOI: 10.35247/buengob_24_06
- Dougherty, J. y Pfaltzgraff, R. (1993). *Teorías en pugna en las relaciones internacionales*. Grupo Editor Latinoamericano.
- García-Rincón de Castro, C. (2003). Educar en la solidaridad. *Padres y maestros*, 279, 30-33. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/33437>
- Giordano, D. (2015). *Evaluación de la gestión de los programas de voluntariado en las organizaciones públicas en el marco de la responsabilidad social organizacional*. [Tesina para optar por la Especialización en Gerenciamiento por Resultados del Posgrado en Ciencias Económicas]. Universidad de Buenos Aires. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0863_GiordanoD.pdf
- Global Leadership Adventures. (2023a). *Manual de Operaciones*.
- Global Leadership Adventures. (2023b). *Inventario de Programas GLA/TTN*.
- Global Leadership Adventures. (2023c). *Catálogo de Programas*.
- Global Leadership Adventures. (2022). *About*. <https://glaif.org/about/>
- Global Leadership Adventures International Foundation. (2022). *Global Leadership Adventures International Foundation*. <https://glaif.org/>
- Global Leadership Adventures. (2019, 14 marzo). *Our Story – GLA´s Founding* [video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=HRusrqhBJ1A&t=41s>
- Guerra-Treviño, E. P. (2019, 29 abril). *¿Qué es el Aprendizaje-Servicio?* Observatorio Instituto para el Futuro de la Educación. <https://observatorio.tec.mx/edu-bits-blog/que-es-el-aprendizaje-servicio/>

- Gutiérrez, José. (2023, 15 de junio). *Estrategias de Comunicación MIXTAS para ONG*. [video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=pg74h449FGg>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hillgartner, D. Jiang, J. y Yochim, K. (2016). *GLA Community Impact. Final Report*. Instituto Middlebury de Estudios Internacionales en Monterey.
- Lamont, C. (2015). *Research Methods in International Relations*. Sage Publications.
- LaPage, D. (2021, 3 marzo). *The History of Social Enterprise “Buy Social Canada”* [video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=txZARXTz3mw>
- Martínez-Madrigal, F. D. (2014). Interdependencia compleja. *Analéctica*, 1 (7). <https://doi.org/10.5281/zenodo.3905374>
- Mideplan. (2021). *Glosario de términos de la cooperación internacional*. <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/QMYH2eAyRTOp04x-8Eu6NQ>
- MH Themes. (2023). *Matriz FODA*. <https://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Moya, E., Ortiz, P., Soto, V., Murden, A. y Atton, V. (2012). *Chile Transparente. Transparencia y rendición de cuentas en Organizaciones sin Fines de Lucro*. Andros Impresores.
- Organización de Naciones Unidas. (2017, 13 febrero). *El voluntariado y los Objetivos Mundiales*. ONU - UNV. <https://www.unv.org/es/el-voluntariado-y-los-objetivos-mundiales>
- Ortega-Aguaza, J. y Morcillo-Martínez, J. M. (2017). Cooperación y voluntariado: Una aproximación a la figura del voluntariado en la Cooperación Internacional. *Antropología Experimental*, (16). <https://doi.org/10.17561/rae.v0i16.3288>
- Piana, R.S y Cruz-Tisera, J. (2017, 15 de septiembre). Globalización, interdependencia compleja y mundialización: la dialéctica entre lo global y lo local. *Razón Crítica*, (3), 145-173. <https://ssrn.com/abstract=3078211>
- Ramos, C. (2017). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología*, 23(1), 9-17. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167>
- Servicio de Impuestos Internos. (s.f.) *¿Cómo le podemos ayudar?* <https://www.irs.gov/es/>
- Tavazza, L. (1995). *El nuevo rol del voluntariado social*. Ediciones Lumen.
- Terra Education. (2023). *About us*. <https://www.terraeducation.com/about-us.html>

- Torres-Gómez, M. F. (2019). Educación para la paz y formación profesional: aproximación desde la investigación documental. *Revista Praxis & Saber*, 10 (22), 27-48. https://revistas.uptc.edu.co/index.php/praxis_saber/article/view/7424
- Vargas-Álvarez, N. L. (2012). *Formulación de lineamientos de comunicación para promover el programa de voluntariado corporativo: Conexión Colombia*. [Tesis de grado para optar por el título de Comunicadora Social con énfasis en Comunicación Organizacional]. Pontificia Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/55495>
- Wallerstein, I. (2004). *Capitalismo histórico y movimientos anti-sistémicos: un análisis de sistemas-mundo*. Editorial Akal.

Anexos

Anexo 1. Matriz de congruencia

MATRIZ DE CONGRUENCIA						
Tema: “La comunicación y rendición de cuentas de Global Leadership Adventures en Costa Rica entre los años 2020 y 2023: propuesta de fortalecimiento de los vínculos con las comunidades que refuerce su rol de cooperante internacional”						
INTRODUCCIÓN			CONCEPTUAL	METODOLÓGICO		
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Conceptos teóricos principales	Método, enfoque y alcance	Sujetos y Fuentes de información	Técnica e Instrumento
¿Cómo ha sido la comunicación y la rendición de cuentas de Global Leadership Adventures en Costa Rica entre los años 2020 al 2023, para el desarrollo de una propuesta de fortalecimiento de los vínculos con las comunidades que refuerce su rol de cooperante internacional?	Analizar la comunicación y rendición de cuentas de Global Leadership Adventures en Costa Rica entre los años 2020 al 2023 para el desarrollo de una propuesta de fortalecimiento de los vínculos con las comunidades que refuerce su rol como cooperante internacional.	<p>OE1: • Explicar los pilares de GLA, así como su misión, visión, valores, programas de servicio, mediante la revisión de su portal electrónico, manual de operaciones y catálogo de programas.</p> <p>OE2: • Describir el funcionamiento de los programas de servicio voluntario de GLA en comunidades beneficiarias de Cutris, Alajuela, y Parismina, Limón, Costa Rica, entre los años 2020 al 2023, a través del análisis de la metodología de trabajo, el manual de entrenamiento para el personal, así como la recolección de datos tomados de entrevistas y visitas de campo.</p> <p>OE3: • Evaluar los instrumentos de comunicación de GLA y las comunidades beneficiarias mediante la metodología de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA y de fuentes primarias, como acuerdos y contratos, encuestas, recolección de información vinculante.</p> <p>OE4: • Desarrollar una nueva propuesta de comunicación y rendición de cuentas para la mejora de los vínculos con las comunidades beneficiarias de los programas de voluntariado y el fortalecimiento de su rol como cooperante internacional.</p>	<p>Cooperación Internacional descentralizada y no reembolsable Robert Keohane</p> <p>Cooperación Internacional para el Desarrollo Ayllón</p> <p>Empresa Social Defourmy</p> <p>Transparencia y Rendición de Cuentas Moya, Ortiz, Soto, Murden y Atton</p> <p>Voluntariado Internacional Díaz-Calderón Tavazza</p>	<p>Método deductivo</p> <p>Enfoque cualitativo</p> <p>Tipo de investigación descriptiva y exploratoria</p>	<p>Sujetos</p> <p>Daniel Herrera, director, Costa Rica – GLA</p> <p>Jason Taylor, director, Proyecto Parismina</p> <p>Alfredo Corrales, director, Proyecto Cutris</p> <p>Organizaciones comunales</p> <p>Asociaciones</p> <p>Personal Escolar</p> <p>Directores locales</p> <p>Director Nacional GLA</p> <p>Fuentes de información</p> <p>Fuentes primarias</p> <p>Análisis FODA</p> <p>Entrevistas</p> <p>Manuales</p>	<p>Análisis FODA entrevista,</p> <p>Análisis de portal electrónico y manuales</p> <p>Revisión de entrevistas y formularios</p> <p>Entrevista semiestructurada a actores comunales</p> <p>Entrevista a dirección ejecutiva de GLA</p>

Anexo 3. Entrevista a Andrew Motiwalla

Fundador de GLA
26 de julio de 2023

¿Por qué fue Costa Rica seleccionada para ser el país donde se abrió el primer programa de GLA o dónde se pensó iniciar operaciones?

El primer programa de este tipo se abrió en Sur África, bajo otro nombre. GLA surgió a raíz de una idea original que fue de Fred Swaniker, con la idea del colegio para africanos, ALA (*African Leadership Academy*). Él tenía la idea, pero no tenía fondos, decidió hacer un programa de verano, como un campamento, como una muestra, un plan piloto, de tres semanas, alquilando, un pequeño resort y contratando profesores, eso fue el génesis de la idea: *Summer Academy at Capetown*. Ese programa, lo usó como muestra a los donantes potenciales. “Mirá, lo que hacemos acá, lo quiero hacer un colegio, y necesito los fondos”. Así nació GLA, después de 2 años en SA en Capetown, ya tenía los fondos y me llamó a mí para hacer *Summer Academy*, bajo una empresa norteamericana. Hacer un programa mundial, con CCS, Fui allá y nos reunimos. Decidimos él seguía en colegio y yo en EU, hacer un B Corp y cambiar el nombre a *Terra Education*.

¿Por qué escogieron la estructura legal de Corporación B para Terra Education y GLA?

B Corp, viene de mi experiencia con CCS (Cross-Cultural Solutions), pero CCS era una ONG, por ser sin fines de lucro y segundo con el enfoque en el voluntariado. Y yo sabía que no quería repetir eso. Era claro que los voluntarios recibían un beneficio y para mí eso es un negocio. Y está bien hacer negocios porque es sostenible, autosostenible, es realmente mucho más fácil recaudar inversión en una empresa que es con fines de lucro o con una Corporación B, porque podés tener accionistas y recibir dinero. Se requería dinero y no iba a gastar tiempo en esto. El beneficio quería enfocarlo en el beneficio que recibiera el cliente, el cliente tiene que aprender algo. Va a un país, hace servicio, y recibe una experiencia muy educativa, por eso el término “*Service-Learning*”, si se hace bien, eso funcionan para ambos lados. La comunidad también enseña algo. El voluntario está aprendiendo, pero quién está enseñando es la comunidad. En un programa de *Service Learning*, el extranjero aprende, es el estudiante de la comunidad. Cada uno tiene algo que ofrecer. Por eso el nombre de *Terra Education* para la organización sombrilla, no me

gustaba soluciones como nombre, me gusta *Education* porque pagás por aprender y estás rindiendo servicio a la comunidad. Costa Rica fue uno de los primeros, ya tenía contactos a nivel de base, Fabricio que ya tenía los contactos desde la comunidad. Los líderes de la comunidad, necesitas gente de base y eso es importante, no es solo por cuestiones éticas, no es un buen programa, es un mal negocio. Los clientes o voluntarios no son tontos, ellos pueden percibir si es un programa auténtico o no. Hay programas que inventan trabajo. Los clientes saben que no es auténtico. Costa Rica tiene las ventajas obvias, cualquier empresa que quiere hacer un negocio en Centroamérica va a empezar en Costa Rica. El primer socio fue el Colegio Mundo Unido en Santa Ana, San José, visitamos por dos años. Luego contratamos a Daniel Herrera en el año 2008 y con él visitamos Monteverde, en *Spring Break* - no tenían el *Homebase* adecuado. En La Cruz, se construyeron los camarotes. Ese programa en la Cruz y ahí se expandieron por Guanacaste. Cuando llegamos a La Cruz se invirtió tiempo y dinero. Daniel pasó mucho tiempo ahí en reuniones, aún tengo amigos a Oscar Martínez.

Si ves hay 30 o 40 programas de GLA, la gran mayoría tienen uno o dos sesiones. El director del programa ya necesita a alguien fijo en CR, si se va un director de programa, necesitan tener a alguien a lo largo del tiempo, es estratégico. Es un país vital, mantener las relaciones de las comunidades hasta por cuestiones legales es importante.

¿En su opinión, cómo debe ser la comunicación y *accountability* (rendición de cuentas) de GLA con las comunidades?

Eso es un área que se puede mejorar y se puede como proceso continuo de mejoramiento, lo ideal sería sentarnos con cada contraparte en las comunidades, definir bien, cuáles son sus metas cuantitativamente, qué necesitan de nosotros, qué requieren de nosotros, para respaldar el programa de colegio, enfocando tales temas, y que al final del verano, nos sentamos y revisemos, entregamos 400 horas de clases de inglés. Hacer un *feedback*, que fortalece la relación. Entre más se ve más confianza, más proyectos, mejora la experiencia para todos, mejora la relación y para el estudiante, para GLA. La comunidad confía. No creo que lo hagamos bien, pero esto es realmente para el Coordinador Nacional, se puede mejorar mucho. *Before and after* y cómo llegamos. La organización nos puede calificar, recibieron un 90. Y qué podemos hacer mejor para llegar a 100. Tipo *record card*. Eso sería lo ideal.

¿Cuáles son los desafíos que estos programas de servicio-aprendizaje tienen en la actualidad?

El desafío más grande es que la fortaleza de GLA es también la debilidad más grande. El hecho de que sea un *B Corporation*, crea un conflicto a ambos lados, tiene que ser autosostenible tiene que crear más ingresos que gastos. Por el otro lado, tiene un compromiso social, ese compromiso no genera ingreso. Si nos ponemos a conversar sobre “medir el impacto, estadísticas, es un proceso de todo el año y nada de eso, nada de eso genera ingreso. Es fácil entrar en un hueco de gastar y gastar sin generar más ingresos. Lo mismo con la seguridad de los estudiantes. Gastamos montones, por ejemplo, en *screening*. Hasta qué punto podés seguir invirtiendo y no vas a generar ingresos. El hecho de que sea un *B Corporation*, tiene que buscar un punto de equilibrio. En el caso de los estudiantes, los temas de *Mental Health* son cada vez más grandes. No puedes subir los precios a como suben los casos de “enfermedades mentales” es un desafío más grande, quiebras la empresa o sos negligente. La gente se inscribe por menos tiempo. Con la agenda de los estudiantes adolescentes están con más presión para actividades. Estudiantes haciendo programas de 2 semanas y eso implica, aunque tengamos la misma cantidad, el ingreso es mucho más bajo, hacen programas más cortos. La rentabilidad está siendo perjudicada para mantenerse. En un tema grande de GLA. Esto ha fortalecido nuestra marca, las empresas olvidan que los estudiantes son hijos, los padres son los que pagan, los padres son los clientes. Se olvidan los clientes primordiales que son los padres de familia.

Anexo 4. Entrevista a Daniel Herrera Ugalde

Coordinador Nacional GLA

26 de julio de 2023

¿Cuándo fue contratado?

Eso fue para *Spring Break* (receso de primavera) de 2008, en marzo.

¿Y cómo inició GLA en CR?

En el 2008, varios grupos, nos quedamos en Monteverde, provincia de Puntarenas.

¿En un hotel?

Hotel, hospedaje y alimentación en Hotel *Sunset*.

¿Qué tipo de Servicio hacían en Monteverde?

El servicio en Monteverde fue trabajando en el Parque Nacional en Santa Elena, los proyectos eran en senderos. Se cargaba material, piedra, cemento para mejorar los senderos y para facilitar acceso a personas con discapacidad. Siempre se tiene presupuesto para compra de materiales, no todos, pero alguna parte, para completar el proyecto. Para no ser carga a la comunidad, tenemos la mano de obra, pero la comunidad no tiene el dinero de nadie, nos encontramos en una comunidad, pero no tienen facilidad económica, la organización tiene el presupuesto para estos proyectos, tenemos la mano de obra y tenemos dinero para la compra de los materiales necesarios.

¿Cuál fue el plan original con GLA?

Si se hablaba de *Service Learning* a nuestros estudiantes. La idea es que se llevaran este aprendizaje de la comunidad y que lo aplicaran en su regreso. No se hablaba del todo bien, cada año se aprendía más, hemos logrado una mejor base o idea de que es lo que desea. A pesar de que en CR hay muchas dificultades para trabajar con comunidades o con el gobierno en sí, hay muchas oportunidades de desarrollar proyectos. El país es más seguro, se puede llegar a las zonas más alejadas. Tratamos de no trabajar en áreas centrales, pero buscamos zonas alejadas, escuelas unidocentes, donde tal vez el director es el mismo profesor y no sabe inglés, el gobierno no se acerca tanto porque no está tan en el foco del resto de la población. Llegamos ahí donde hay más necesidades.

¿Cuántos estudiantes llegaron y en dónde fueron ubicados?

Eran grupos bastantes pequeños, uno de 22 estudiantes, pero el resto, eran 15 estudiantes, en alguna ocasión 3 estudiantes. El número variaba al inicio.

¿Cuál proyecto de Servicio se implementó La Cruz de Guanacaste y por qué cambiaron de ubicación?

Monteverde era complicado para trabajar por el acceso y se nos acaba el proyecto en sí, en el Parque Nacional. Buscamos otros lugares, los jefes pensaron que un programa de playa podía vender un poco más y en La Cruz era un camino de piedra, comunidad aislada, comunidad abierta a recibir ayuda. Las escuelas con estudiantes nicaragüenses, muchas necesidades en las escuelas. Algunos proyectos en las escuelas fueron pintar aulas y pasillos, actividades recreativas, juegos, clases de inglés, entre otros. Son comunidades de pescadores, arreglamos un parquecito para que la comunidad pudiera ir al parque y tener actividades. Al permanecer años en la zona, las personas de la comunidad nos buscaban para hacer o reparar canchas de fútbol o *basketball*. No había iluminación, no había aros de baloncesto, no había pintura. Teníamos proyectos en marzo y abril de primavera y luego junio, julio y agosto en las vacaciones de verano de los estudiantes. Trabajamos en muchas áreas haciendo los contactos con las personas locales, seguridad y salud, responsabilidad con la comunidad y con los proyectos. En esos años todo estaba a mi cargo: revisar el hotel y asegurarme de la comida, logística, transporte, pagos, comida saludable, entre otros. Tuvimos también una extensión en Playas del Coco, Guanacaste, proyectos también en escuelas.

¿Qué proyectos se coordinaron en Cutris, Alajuela?

Nos llevamos el programa “La Iniciativa de los Niños a Cutris. Es una zona de plantaciones de piña, muchas familias migrantes, escuelas pequeñas, algunas unidocentes. Trabajamos directamente con las escuelas, hacemos campamentos de verano durante las vacaciones de quince días y reparamos las escuelas. Nos reciben con mucha alegría y siempre están interesados en clases de inglés y practicar con nuestros estudiantes.

¿Cómo es su comunicación con los directores locales de La Iniciativa de los Niños y La Iniciativa de Tortugas Marinas?

La comunicación con los directores es fluida. Con Alfredo, las comunicaciones inician en enero, para saber qué escuelas vamos a visitar, qué capacidad tiene el hotel y para hacer el plan para cuando entran las clases, se contactan los directores, se debe de esperar el inicio del año lectivo. Siempre se habla de las recomendaciones de las evaluaciones del año pasado para buscar las mejoras.

Con Jason, es más cercano a las fechas del programa, se contacta la Asociación, casi siempre son los mismos proyectos, algún proyecto inicial con la comunidad.

¿Qué medios de comunicación utiliza más para comunicarse con los directores locales?

Los medios de Comunicación: *Whatsapp*, la herramienta más útil, la información está ahí, tengo fechas, horas, audios, pruebas de lo que se habló. También uso el correo electrónico para contratos e información más seria. También los directores aprovechas para mandar fotos o adelantos de los proyectos.

¿Qué sucede cuando los programas terminan en agosto? ¿Qué comunicación existe?

Hay una evaluación hecha por los estudiantes. Nos reunimos por llamada, compartimos las evaluaciones, que tratan temas como el hospedaje, la alimentación, los proyectos comunales, cómo se sintieron los estudiantes, qué pensaron de los profesores o mentores. Ahí está toda la retroalimentación. Se analiza y se comenta que se puede mejorar para el año siguiente.

¿Qué se puede mejorar en la comunicación con los directores locales?

Si, a veces hay cosas que ellos sienten que se pudieron hacer mejor de parte de la organización, por falta de información que les falta a ellos, usualmente vuelos, atraso en vuelos, información de los grupos, a veces no tenemos toda la información para confirmar número de participantes, hay inscripciones de estudiantes en marzo, abril y hasta en mayo.

¿Cuál es su opinión acerca del grado de satisfacción de los directores locales?

En general están contentos con el trabajo que se realiza en las comunidades. Si, por supuesto, ASTOP en Barra de Parismina es un área que no recibe tanto apoyo, GLA apoyo económico y con mano de obra. Igual es en las escuelas, si se notan los cambios en la infraestructura y los estudiantes de las escuelas se alegran cuando ven nuestras busetas que llegan con los estudiantes de GLA a hacer servicio. Quieren clases de inglés y los padres de familia y maestras están contentos con los grupos.

¿Cómo se financian los proyectos y los materiales que se utilizan?

Cada programa tiene su presupuesto para compra de materiales, o se paga a algún proveedor local para que nos de los servicios. Los directores locales nos van dando una guía de los proyectos y los materiales que se pueden utilizar.

¿Siente que las comunidades confían en GLA?

Si, hay confianza, porque saben que vamos a hacer un trabajo honesto, no nos vamos a aprovechar, del contacto humano o en forma de compra de materiales de mala calidad.

Las comunidades nuevas no creen que vayamos a hacer las cosas bien, pero cuando ven que, si vamos a trabajar y que cumplimos, entonces se crea la confianza.

¿Concuerda con la explicación de Andrew Motiwalla, fundador de GLA, de que los estudiantes que se inscriben en los programas se van a sus casas aprendiendo de cómo viven otras personas y de sus esfuerzos en las comunidades?

Si, claro. Por eso solicitamos a las comunidades que ellos mismos nos den los cursos, nos orienten, nos ofrezcan clases de cocina, nos enseñen a hacer tortillas, picadillos. En la comunidad buscamos quién nos de clases de baile. Además, hay un beneficio económico para las personas que participan en nuestros programas ofreciendo sus servicios. Hay un beneficio económico y se estimula a personas de la comunidad a participar y se aprecia su conocimiento.

¿Usted piensa que hay algo que se puede mejorar con la comunicación entre GLA y los socios locales o directores?

Todo está bien informado, página web, contacto conmigo todo el año, recibiendo proyectos todo el año, GLA entrega la información a tiempo, a los dueños del hotel o al staff. La información cambia constantemente. Durante el año están en contacto conmigo. Cuando hay expansiones de programas no se les comunica tanto con ellos, no están informados durante el año, pero en algún momento se les comunica. Después se recuerdan las políticas de la organización para refrescar lineamientos.

¿Cuándo son sus comunicaciones con los directores locales o con líderes comunales?

Ellos tienen la libertad de comunicarse conmigo en cualquier momento, usualmente es por *WhatsApp*. Cuando debo enviar contratos lo hago por correo electrónico. Igual, si tengo una pregunta para ellos, los contacto.

¿Cómo ve ese cambio de 100 al año a casi 2000 al año?

No solamente crece el número de estudiantes, si no el personal de la organización. Éramos 3 personas, ahora tenemos departamentos, toda una empresa bien organizada, más de 1000 estudiantes vienen a Costa Rica, al ver ese cambio es impactante, cada año mejoramos para las comunidades, para la organización, seguimos recibiendo estudiantes y retroalimentación de las familias.

¿Cuántos estudiantes se inscribieron en los programas de GLA en el año 2022 y 2023?

En el año 2022, tuvimos un total de 1731 estudiantes y en el año 2023, un total de 1864, logrando un 90 % de nuestro objetivo. La inscripción va en aumento después el COVID,

nuestra comunicación con estudiantes y padres de familia ha funcionado muy bien, siempre se acercan a nuestra organización e inclusive, hay familias que envían a sus hijos a varios programas en diferentes veranos, o varios de los hijos e hijas participan. Las familias confían en nosotros.

Anexo 5. Entrevista a Alfredo Corrales Solís

Director Local GLA
2013 -2022
17 de noviembre, 2023
Santa Teresa de Cutris, San Carlos, Alajuela

Alfredo Corrales

¿Cuándo inició su trabajo con GLA?

En el año 2013 en La Cruz, Guancaste, era Gerente General del Hotel Eco Playa. Ahí conocí de GLA. Luego me vine a Cutris y se prueba con dos grupos pequeños en Cutris. Ya llevamos 5 años de director local aquí en Cutris.

¿Cómo le fue presentada la idea de estar a cargo de un proyecto de Servicio-Aprendizaje con GLA?

Eso fue en La Cruz, Guanacaste durante una reunión con Daniel Herrera. Allá se trabajaba en dos escuelas, El Jobo y otra escuela cerca del hotel.

¿Quién o quiénes han sido su principal contacto dentro de GLA?

Daniel Herrera, el contacto siempre es con él.

¿Recibe visitas periódicas de GLA o se mantiene en contacto durante el año con representantes de la organización?

Hago lo posible y pregunto cómo va el programa, qué hay que mejorar, qué cambios, cuántas fechas. Si recibo visitas de GLA CR. Se ocupa un balance con las actividades de los estudiantes con las rutas a sus viajes o trabajos.

¿Cómo percibe la comunicación con GLA durante estos años de trabajo?

Bien, cuando alguna situación pasa, me comunico por *WhatsApp*. En enero y febrero aumenta la comunicación un poco para ir conociendo más del programa. Falta información después del programa para conocer mejor las evaluaciones, después desaparecen por tres meses y no hay comunicación, después vuelve a darse otro espacio de silencio y luego en marzo nuevamente. Mi ventaja es el *WhatsApp*.

¿Cómo fue la comunicación durante el tiempo de pandemia COVID? ¿Se mantuvo la comunicación con GLA?

En el momento que el programa cerró me preocupé. Le debía dinero a GLA \$19000, pero me preocupaba, fue una terrible experiencia. GLA me esperó a pagar y pude pagar en el 2021, GLA hace unos adelantos de dinero para organizarnos con los programas. Este año me preparé desde febrero del 2023 para este programa. Vamos a hacer más habitaciones para el 2024.

¿Cómo es la comunicación durante el desarrollo de los programas?

En este tiempo está bien, siempre hay mucha comunicación, es preferible tener reuniones diarias, para estar actualizando de cualquier tema.

¿Al finalizar los programas en el mes de agosto, usted recibe información o resultados de parte de GLA?

No por unos meses – hay silencio.

¿Qué recomendaciones tiene para tener una comunicación más exitosa con GLA?

Recomendaciones para él o la directora internacional, dedicar 10 minutos fijos en el *HomeBase* en el cual discutan cualquier cosa, pero que estén claros que hay una comunicación necesaria y está establecida como regla. Me gustaría estar más informado, un *newsletter* o alguna información de cuáles *tours* no fueron buenos, qué cambios hay que hacer, como hacemos el programa más ameno, menos aburrido.

¿Sería de su agrado una comunicación más continúa durante el año aún sin programas de estudiantes?

Si, por supuesto.

¿Qué motiva a la comunidad o líderes comunales a seguir trabajando con GLA?

El beneficio para las escuelas: presupuesto para las escuelas, el MEP no está pintando, no está dando nada. El aporte de GLA es inmenso para ayudar al mantenimiento. Las escuelas se pelean por tener a nuestros grupos. Un poquito de pintura, se trajeron viveros, se arreglaron jardines, se pintaron aulas, pasillos, arreglo pupitres. Se ven los cambios.

¿Qué podría compartir sobre el aporte de GLA a la comunidad o grupo específico con quienes se trabaja?

El aporte es gigante a las escuelas, tienen poco presupuesto y hay mucho cambio en el personal. Las escuelas necesitan mucha ayuda y los estudiantes de GLA tienen pocas semanas, pero colaboran demasiado. Son muchas escuelas. Lo que hacemos es ir rotando para apoyar a todas un poco. A las escuelas que vamos son escuelas Juan Rafael, Bellavista, San Jorge, La Cajeta, Boca de Arenal, El Ferry y Santa Teresa.

¿Sería de su interés conocer más a profundidad el plan de trabajo de GLA, sus logros, sus planes?

Si, por supuesto.

Anexo 6. Entrevista a Jason Taylor

Director Local
STI Parismina
18 de noviembre de 2023

¿Cuándo inició su trabajo con GLA?

Empecé en el año 2015

¿Cómo le fue presentada la idea de estar a cargo de un proyecto de Servicio-Aprendizaje?

En este tiempo me buscaron a través de una empresa turística que trabajaba por acá. GLA había tenido una experiencia en Gandoca-Manzanillo, pero no les fue bien con el programa. Así fue como comenzamos. Luego agregué el *tour* de la finca y el *tour* en bote.

¿Quién o quiénes han sido su principal contacto dentro de GLA?

Daniel Herrera y ahora además el coordinador de campo. En los primeros años fue Rudy y José Pablo, también de GLA.

¿Recibe visitas periódicas de GLA o se mantiene en contacto durante el año con representantes de la organización?

No tantas visitas, más que todo del Coordinador de Campo y por correo no es tanto. Tres meses antes de inicia la coordinación.

¿Cómo percibe la comunicación con GLA durante estos años de trabajo?

Ha sido buena porque siempre tengo respuesta, me sacan de las dudas, me escuchan.

¿Cómo fue la comunicación durante el tiempo de pandemia COVID? ¿Se mantuvo la comunicación con GLA?

Como empresa nos llegaron a decir o a comunicar pronto, hubiera sido mejor escuchar de un préstamo cuando cerraron. Sería bueno tener más grupos porque ayudan más a la comunidad. Los artesanos también siempre agradecen los estudiantes porque son los que más apoyan comprando las artesanías de los artesanos locales. La comunidad se beneficia de los estudiantes, la asociación recibe \$10 por cada visitante, más el pago a la ASTOP para apoyar el programa de protección de tortugas.

¿Cómo es la comunicación durante el desarrollo de los programas?

Buenísima, ya es más constante.

¿Al finalizar los programas en el mes de agosto, usted recibe información o resultados de parte de GLA?

Si las veo porque llegan al correo y veo los porcentajes.

¿Qué recomendaciones tiene para tener una comunicación más exitosa con GLA?

Sería más actividad dando la información, notificando de ciertos avances. Tal vez que nos comuniquen que la empresa puede ayudar con un préstamo.

¿Sería de su agrado una comunicación más continúa durante el año aún sin programas de estudiantes?

Si, sería muy bueno.

¿Qué motiva a la comunidad o líderes comunales a seguir trabajando con GLA?

Lo económico ayuda mucho a la asociación, el trabajo voluntario si ayuda mucho con pintar las bancas del parque, sembrar plantas y árboles de la ASADA, patrullaje 4 veces en las noches para proteger las tortugas y los huevos, así los saqueadores de huevos no aparecen. El impacto es bastante importante, evita el robo de grandes cantidades de nidos. Cuando no van los estudiantes al patrullaje se nota el robo de nidos. Hay menos posibilidades de robo de nidos cuando tenemos presencia de los estudiantes de GLA.

¿Sería de su interés conocer más a profundidad el plan de trabajo de GLA, sus logros, sus decisiones?

Si, claro.

¿Qué siente que los estudiantes aprenden?

Muchos se dan cuenta de que la vida como la perciben no es tan importante, acá está retirado no es tan importante el lujo. Aprenden que duermen y comen en un lugar seguro y no es tan importante todas las comodidades. Se exponen a una comunidad que vive una vida más sencilla que pesca y produce sus alimentos. Aprenden sobre compañerismo y solidaridad.

Anexo 7. Resultados de encuesta aplicados a personas funcionarias de GLA

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q1 When you think of the communication (interpersonal, written, digital, etc.) between GLA and local communities, what are some strengths that come to mind? Please, describe.

Answered: 21 Skipped: 0

#	RESPONSES	DATE
1	Some strengths of the communication between GLA and local communities are having both English and Spanish speakers, personal visits around twice per year, adapting to use different mediums such as WhatsApp, email, phone call, and having a priority on open people with skills in cross cultural communication.	12/4/2023 6:04 PM
2	Empathy, consideration, appreciation and common unity	12/4/2023 4:55 PM
3	Developing trust, follow up and friendly tone.	12/4/2023 3:32 PM
4	In-country training expectations, orientations of service sites, online student evaluations and sharing, service measurements and reports (community impact), LD report. WhatsApp messages for more immediate needs/support.	12/1/2023 4:44 PM
5	Strong interpersonal and written communication	12/1/2023 4:33 PM
6	Cross cultural communication across multiple platforms is a strength. The ability to navigate conversations in ways that make sense to our partners is something we strive to do at all times. Articulating clearly, in multiple languages is a strength of GLA.	12/1/2023 9:58 AM
7	Planning and communicating from months before the summer starts	11/30/2023 1:11 PM
8	*Local native-speaking employees on the ground.	11/30/2023 1:10 PM
9	Speed of response is a strength for most communities. Also the understanding of cultural differences makes conversation feel very open.	11/28/2023 2:43 PM
10	Frequent communication through year digitally and verbally, constant communication through summertime. GLA outlines expectations through Operating Agreements and often staff speak the language of local community	11/28/2023 2:04 PM
11	GLA does a good job at communicating with local partners by assigning individual Program Managers to each program who build a relationship with the partners throughout the year.	11/20/2023 3:01 AM
12	• Cross-cultural communication/competence • Curiosity and Humility - What project would support this community the most? • Partnerships with NGOs / Community Leaders / Local Partners with expert knowledge and long ties with the community.	11/14/2023 10:00 AM
13	Each partner in the field works directly with a Program Manager, so a strength would be the personal connection and relationship they have from someone from our team through the entire year.	11/6/2023 12:36 PM
14	longevity of relationships for some, genuine interest in helping those communities, and ability (in some regions) to communicate in the local language.	11/3/2023 12:53 PM
15	I think GLA's interpersonal communications are the greatest strength, as team members utilize different communication channels for different local partners or communities, depending on the cultural context or preferred method of communication of local partners/communities. For example: a lot of Programs team members utilize WhatsApp text and voice notes, which are easier and preferred by local community members than email. Some team members use phone calls with their partners or communities, if that is preferred.	10/31/2023 3:51 PM
16	I believe most of this happens interpersonal, together in-person. I believe communicating in the local language and with respect to local culture and norms.	10/31/2023 2:33 PM
17	In the communication between GLA and local communities, several strengths come to mind. Firstly, GLA demonstrates a strong commitment to community engagement through actively	10/30/2023 4:01 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

seeking out local non-profit and grassroots organizations. GLA fosters genuine partnerships with the communities where their student travelers stay. However, I think that the type of communication and frequency varies GREATLY from each program / partnership. Some specific strengths that help keep communication strong are: Program Managers that continue to touch-base throughout the year with local partners, Local Directors that typically speak the same language and help ensure that the logistics of the service projects run smoothly, and ideally the post-program feedback that Program Managers provide the partners. This post-program feedback comes in the form of surveys completed directly by the Local Director and International Staff team. However, it is up to the discretion of the Program Manager to decide what and how the information is shared with the local partners.

18	- Cultural awareness - Holistic partnerships - Being empathetic and flexible customers	10/30/2023 3:32 PM
19	The assigned Program Manager and field managers who develop relationships and remain in contact for many times years. The personal bond that they develop and the supportive nature of the relationships. Typically it seems like a relationship that is very much sought after by the local communities and cared for.	10/26/2023 7:31 PM
20	- Detailed itineraries and clarity on payments - Program Managers know the partners or the area they work with, so they're somewhat relatable and trustable to work with the local partners. - Sharing the GLA mission ensures the sustainability of the relationship, which is about the students and the cause rather than the "business" (but also having clarity on business as mentioned first)	10/24/2023 9:58 PM
21	Constant communication, empathy, openness	10/24/2023 7:28 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q2 Please describe what makes these strong points for effective communication.

Answered: 20 Skipped: 1

#	RESPONSES	DATE
1	These points are helpful because it creates a more inclusive environment, that will be more effective with different types of communication.	12/4/2023 6:04 PM
2	The ability and will to support each other, in a win-win relationship	12/4/2023 4:55 PM
3	Developing trust allows for deeper communication to follow. When trust is built people feel more comfortable speaking candidly with each other. Follow-up ensures that everyone understood the same thing from what was being communicated. It allows for alignment and opportunity to course correct if there was differences in understanding. Friendly tone allows people to feel comfortable in their space. People are more likely to actively participate in the receiving/listening end of communication when they feel like they are being welcomed and appreciated.	12/4/2023 3:32 PM
4	The importance of having communication coming in different styles. Re-visiting and follow-up with conversations.	12/1/2023 4:44 PM
5	These forms of communication allow GLA to foster deeper relationships with local partners and communities; without it, our organization could not survive	12/1/2023 4:33 PM
6	When someone is able to understand in their own language, it allows us to have deeper and more meaningful conversations and actions. Using multiple platforms allows for easier access for people who have connectivity issues and/or accessibility issues.	12/1/2023 9:58 AM
7	Being on time to clarify any concerns from the partners	11/30/2023 1:11 PM
8	*Transparency and clear messages using the community language.	11/30/2023 1:10 PM
9	Speed is very helpful for me in admissions as parents often want answers to their questions immediately.	11/28/2023 2:43 PM
10	Ensures that miscommunications don't happen often and that expectations are clear to mitigate any unnecessary conflicts.	11/28/2023 2:04 PM
11	Generally, PMS at GLA possess sufficient cross-cultural competence to forge connections and confidence. As a company, we take a more curious and humble stance to the work that needs to be done in a community, and we're receptive to community input. Lastly, what makes us strong (in terms of communication with communities/execution of projects) is our alliance with local partners, organizations, and leaders with topic knowledge and long-standing connections with the local community.	11/14/2023 10:00 AM
12	A relationship is established and therefore lends itself to more effective communication. I *think* the relationship helps partners feel connected on a personal level and more ready to discuss challenges they are having or ask questions of policies they do not understand because they have this connection.	11/6/2023 12:36 PM
13	The root appears to be empathy and respect.	11/3/2023 12:53 PM
14	As mentioned above, I think adapting to preferred communication styles helps make communication more effective, vs. trying to force a certain communication style.	10/31/2023 3:51 PM
15	Respect, humility, mutual learning, local language, in comfortable places.	10/31/2023 2:33 PM
16	This proactive approach ensures that the projects undertaken align with the genuine needs of the community, creating a meaningful and sustainable impact.	10/30/2023 4:01 PM
17	To start, most out meetings with Latin American partners are done in Spanish. I feel this sets GLA apart from the average travel aggregator, showing that cultural and linguistic adaptation shouldn't just be the responsibility of the destination side of a partnership. There are indelible	10/30/2023 3:32 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

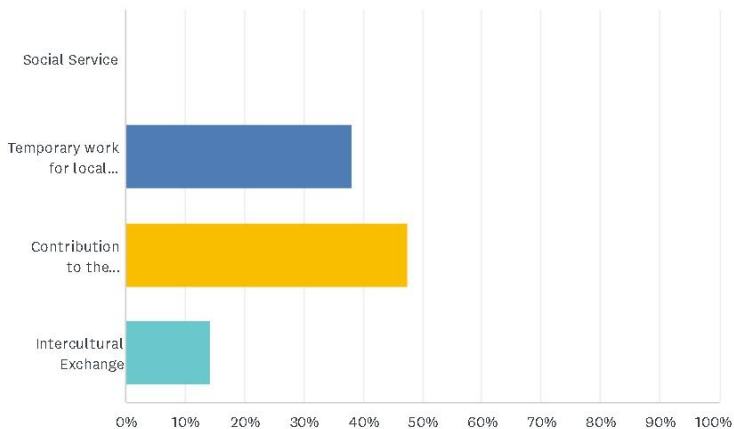
neocolonial aspects of the tourism industry, and while GLA still exists within that paradigm, the effort to create relationships that are grounded in culturally-aware communication is a strength. Furthermore, while GLA is a client of local communities, we manage to not be confined by many of the traditional custom-to-client power-dynamics; we take feedback as customers, we make appreciative gestures such as as gift-giving, and our approach to pricing is collaborative. I feel this holistic approach to partnerships is our greatest strength in communication with local communities.

18	Having a key contact person, many times for years. Having in-person meetings and communication. Having WhatsApp or other mediums as a communication mode depending on the person.	10/26/2023 7:31 PM
19	- Detailed information & and confirm details often - Build trust, either making sure the agreements are executed as discussed or else being able to provide solutions when things don't go as planned/agreed - Feedback, I think GLA excels in giving and receiving feedback to all parties -	10/24/2023 9:58 PM
20	There is always space and time to meet and communicate with them.	10/24/2023 7:28 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q3 In your experience and in relationship to GLA's work, what do you think the communities most appreciate? You can rank the following options and add other ones if you want.

Answered: 21 Skipped: 0



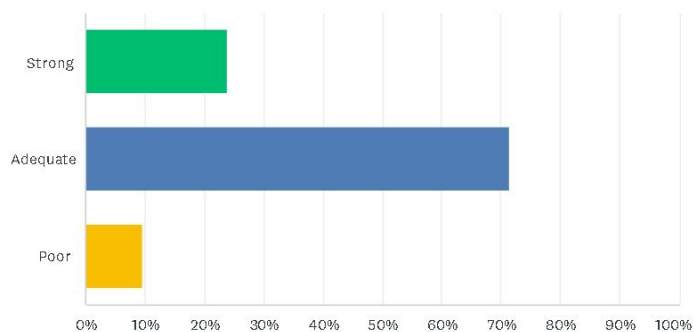
ANSWER CHOICES	RESPONSES
Social Service	0.00% 0
Temporary work for local people	38.10% 8
Contribution to the community	47.62% 10
Intercultural Exchange	14.29% 3
TOTAL	21

#	OTHER (PLEASE SPECIFY)	DATE
1	I selected Contribution to Community, but I do believe that the intercultural exchange is of equal importance to many communities.	11/6/2023 12:36 PM
2	I think it's important to note that while I selected "temporary" work for local people, it is also CONSISTENT work for local people.	10/31/2023 3:51 PM
3	I believe that our groups help provide consistent work during a "lower" season in Costa Rica which helps stimulate the local economy.	10/30/2023 4:01 PM
4	Seasonal, but consistent work for people	10/30/2023 3:32 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q4 How would you rate communication and accountability (project data collection/reporting) between GLA and the local partners?

Answered: 21 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Strong	23.81% 5
Adequate	71.43% 15
Poor	9.52% 2
Total Respondents: 21	

#	OTHER (PLEASE SPECIFY)	DATE
1	It could vary on different operational regions and on the type of operations. 3.0 where GLA uses a lot of intermediaries for operating their programs whereas 2.0 programs could benefit more from direct operational and communication with local partners and communities.	11/30/2023 1:10 PM
2	Depends on the partnership. Some are exceptional, some rank in the adequate.	11/6/2023 12:36 PM
3	I think field staff who are required to report on service projects may be tired or have low motivation after a long summer to accurately report numbers. For that reason I think it's hard to get accurate numbers.	11/3/2023 12:53 PM
4	Our accountability pertaining to project data is "Adequate" for a corporation that has no serious goal of community impact. GLA is not an NGO and its mission is not to uplift local communities. However, it is our responsibility to be good clients, and I think we are great at that.	10/30/2023 3:32 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q5 In relationship to program evaluations performed by GLA and the student's ratings of the programs, are you aware of how the results are shared with the local partners and communities? Please, explain how results are shared:

Answered: 21 Skipped: 0

#	RESPONSES	DATE
1	I am not aware but I think maybe it is shared by RD's to the local partners once per year. I know it is evaluated by GLA.	12/4/2023 6:04 PM
2	Im not sure how the results are shared with the community	12/4/2023 4:55 PM
3	I am not the most aware of how it is shared. I have been told that it gets shared with them, but I am unsure how much or to whom.	12/4/2023 3:32 PM
4	I'm aware about how they are shared to the direct program team, but not larger communities.	12/1/2023 4:44 PM
5	I am not, but do know local staff (I.E. Local Director) can view survey results shared with the rest of the team	12/1/2023 4:33 PM
6	I think it varies from region to region but the standard should be the program manager disseminating to the local director (local partner) and then debriefing with them accordingly.	12/1/2023 9:58 AM
7	No, they are not being shared with local communities	11/30/2023 1:11 PM
8	I am a new employee (1 year). During this period of learning I aim to develop how we can improve and contribute with lesser negative impacts on communities where we do service. I have not been exposed to or learned how we are sharing the results of our programs with local partners and the community. I can tell from my experience that this is because there is not an area or list of tasks that includes this subject. My feeling is that at times Regional Directors or Country Managers were sharing these informally or verbally this results when they could or found an opportunity to do so. The new Field Coordinator position in some regions and 2.0 programs could highly benefit from establishing a method to share our results formally with the local partners and communities.	11/30/2023 1:10 PM
9	I do not know	11/28/2023 2:43 PM
10	Student surveys are sent to local directors and should be shared to the local partners through local director	11/28/2023 2:04 PM
11	I'm not aware	11/20/2023 3:01 AM
12	Results may be shared with local partners (who manage the local community relationship) but not with community members who may not be privy to the cost/student GLA pays or contributes for these projects.	11/14/2023 10:00 AM
13	We do not have a formal 'sharing' process back to the communities, and I do believe we need to formalize this process as it is lacking in my opinion.	11/6/2023 12:36 PM
14	i am not. I feel like we do not share survey results with any local teams beyond the LD.	11/3/2023 12:53 PM
15	I have directly shared evaluation results with local partners, as have other team members. We share the relevant questions/responses/ratings with them to provide feedback on what worked well, what could be improved, etc. I'm not positive how consistent this across all programs, or how much it's shared with less "official" partners.	10/31/2023 3:51 PM
16	Yes, community impact results are shared by programs team to local partners.	10/31/2023 2:33 PM
17	Of course feedback about the Home Base (Safety, Meals, Staff) is shared. However, at least in the case of my programs in Costa Rica, it has been up to me as a Program Manager to	10/30/2023 4:01 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

summarize the overall areas for improvement and areas of success for each partner that we work with. I do not provide them with exact student survey numbers.

18	Our local partners, like us, are running a business. We share the students' ratings and feedback so that together we can improve the product that we are offering.	10/30/2023 3:32 PM
19	I'm not aware of this.	10/26/2023 7:31 PM
20	I am not aware of how the results are shared with the local partners. I assume Local Directors may share some data as part of their end-of-summer tasks	10/24/2023 9:58 PM
21	I communicate that by sending surveys, and phone calls.	10/24/2023 7:28 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q6 What tools are being used for communication and accountability (project data collection/reporting) with local partners before, during, and after programs? Kindly explain:

Answered: 21 Skipped: 0

#	RESPONSES	DATE
1	survey responses is all that I am aware of	12/4/2023 6:04 PM
2	I'm no aware of how this works	12/4/2023 4:55 PM
3	I know for sure: email, surveys, weekly check ins with staff. I am not sure the exact details beyond that.	12/4/2023 3:32 PM
4	Reminders and in order to receive payment, for example local partners need to complete reports.	12/1/2023 4:44 PM
5	Because I am not a part of programming, I unfortunately do not have an answer for this question - do know that we share aspects of survey results with local partners	12/1/2023 4:33 PM
6	Survey monkey, whatsapp, google suite	12/1/2023 9:58 AM
7	Phone calls, emails and text messages	11/30/2023 1:11 PM
8	Emails, phone calls, WhatsApp text, online and in-person meetings.	11/30/2023 1:10 PM
9	I do not know	11/28/2023 2:43 PM
10	SurveyMonkey for post-program data collection. Contracts used for communication before programs. Weekly reports completed by Intl Directors during programs	11/28/2023 2:04 PM
11	Communication with PMs and the final surveys, I believe	11/20/2023 3:01 AM
12	Tools for communication include in-person meetings, site visits, email, WhatsApp, contracts, etc. Tools for accountability include Operating Agreements, Community Impact Forms, site visits, debriefs, etc.	11/14/2023 10:00 AM
13	Emails, zoom calls, and sharing of documents to input data. (all electronic tools)	11/6/2023 12:36 PM
14	the only real data collection and reporting tool i am aware of is the report the staff fill out at the end of the summer with project data.	11/3/2023 12:53 PM
15	Tools for communication: email, phone calls, WhatsApp, contracts. Tools for accountability: SurveyMonkey, FormAssembly.	10/31/2023 3:51 PM
16	Project data collection on impact surveys. Student evaluation surveys. Verbal feedback.	10/31/2023 2:33 PM
17	Before programs, I'm not aware of any data collection other than directly communicating with the partners about what they foresee will be of need / project plans. During the programs, we conduct informal "pulse checks" with students to ensure that they are getting the most out of service and provide that feedback to the partners and the Local Director assists with any improvements that could be made immediately to improve the service experience for the students. After programs, the Local & International Directors are responsible for completing the Community Impact Session Data each program session, which is a great way of tracking our impact. (As I am completing this survey it made me think about how we could do a better job of sharing this overall data with the partners.) Then the Program Managers touch base with service partners to provide feedback and start planning for the following year.	10/30/2023 4:01 PM
18	There is the Community Impact Report that is done by GLA and local staff, but I have yet to be convinced that it provides meaningful data. M&E is a complicated process that developmental organizations should (and do) focus heavily on, but it is not what GLA does. I feel that data collection and reporting are not appropriate themes for which to measure GLA's relationships and communications. The question "Is GLA creating a positive community	10/30/2023 3:32 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

impact?" does not hold relevance as much as the question "Is GLA a good partner for local businesses?" While I feel that the answer is a resounding "YES, GLA is a great partner!" I don't think there is a standardized way in which we measure that.

19	Meetings on zoom, in-person, phone, email, WhatsApp. My impression is lots of discussions about budget determining changes as well as availability of vendors/lodging space, project completion etc.	10/26/2023 7:31 PM
20	Surveys, Photos, Local Director and International Director reports	10/24/2023 9:58 PM
21	^same as question 5	10/24/2023 7:28 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q7 “Local experts are the leaders”, how does GLA respect and follow that statement? Please, explain:

Answered: 21 Skipped: 0

#	RESPONSES	DATE
1	The Leadership Curriculum talks about all different types of leaders which we look for throughout program on a daily basis, learn about and discuss. Local leaders are highlighted by being given the title of experts when it comes to local logistics for the program. Local experts co-lead the group and are consulted for any program change and their advice is sought out to ensure safety as they best know the local environment.	12/4/2023 6:04 PM
2	GLA uses local experts knowledge to improve the quality of the programs and giving them the space to share about their culture and cimmunity, making the experienceuniqiye and genuine for both students and the community	12/4/2023 4:55 PM
3	I think this varies significantly from program to program. I do think that this intention is there for all programs, but sometimes in the thick of operations, this can get lost.	12/4/2023 3:32 PM
4	There is value and respect placed on the local partners from a training standpoint as well as messaging to the students. A true collaboration is encouraged between international and local staff.	12/1/2023 4:44 PM
5	Each GLA program is designed with the local partners and communities in mind and each service project is catered to to the needs of the community at that time. They also have significant involvement in the planning of programs as well as the successful completion of programs; their voices and knowledge make our programs much more incredible and students learn so much from them.	12/1/2023 4:33 PM
6	Yes! Local experts lead with experience and knowledge in their field and geographical region which also means that they will ensure thay decisions are made with safety in mind. We strive to follow this statement by ensuring we hire Local experts to serve as our local partners (or LDs) to guide our international staff on the program experience	12/1/2023 9:58 AM
7	We work based on the communities needs	11/30/2023 1:11 PM
8	I feel GLA is currently working on implementing and improving these statements. By our local feedback results, we often get to read that Locals should lead but at times this hardly happens when in action. The factors are a list of various factors like lack of trust in the local's expertise and knowledge, etc	11/30/2023 1:10 PM
9	We have a local director on each program and trust them to be our guides in all situations. A highly valued member of each team	11/28/2023 2:43 PM
10	Employing Local Directors ensures that leaders are kept locally.	11/28/2023 2:04 PM
11	By incorporating local knowledge as much as possible into programs and by having a Local Director	11/20/2023 3:01 AM
12	GLA's programs are jointly run by two Directors, one local (LD) and one international. In theory, the LD has equal authority over the program's execution. In addition, GLA seeks out strategic alliances with local organizations and local individuals for the logistical, cultural learning, risk management, and service aspects of all its programming.	11/14/2023 10:00 AM
13	In our backend process, with the majority of local partners to my knowledge, we allow them to create the budget, itinerary and inform us on the service projects instead of the other way around.	11/6/2023 12:36 PM
14	i think as HQ we try to tell that to our IDs and hope that that trickles down to mentors as well. Most of the people we hire have some sort of cultural competency and can understand that the locals would in fact know more than they do, but every now and then you will get a cocky international staff who still thinks they know better because they have traveled a lot or have a certain degree etc, and end up challenging this theory.	11/3/2023 12:53 PM

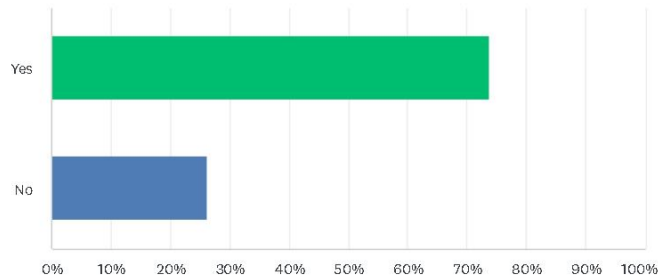
SWOT Analysis Survey - October 2023

15	GLA works with local organizations and/or partners who live and work year-round in a community and are familiar with the needs and desires of the local community. While GLA can request service projects or discussions based on certain themes, we defer to the needs at the time of our visit for the service that our students actually complete.	10/31/2023 3:51 PM
16	We employ local directors to lead and be the voice of the country, community and projects. They liaise with local partner organizations to be sure we are acting and supporting as the locals see fit and need. For specific projects we try to serve and do projects in the manner in which the local experts would do i.e. local masons build and have students contribute in ways for that culture and community.	10/31/2023 2:33 PM
17	GLA's communication efforts, whether interpersonal, written, or digital, strive to emphasize transparency, open dialogue, and cultural sensitivity. Clear and respectful communication is essential for building strong relationships, and GLA's commitment to these principles likely contributes to our positive interactions with local communities. We try to incorporate local guest speakers and local cultural activities into our program itineraries to provide an immersive experience for our students, while spotlighting the local community members.	10/30/2023 4:01 PM
18	To varying degrees, we give our "Local Directors" authority to shape our programs. I have seen the difference between programs that assign Local Directors to pure logistics, and those that revere them as our local guides to culture, geography, and nature. When they are embraced as experts for more than just the buses and hotels, the programs are superior.	10/30/2023 3:32 PM
19	I think quite well, but it varies a bit by the program and the task at hand. There may be certain tasks that are not led by local experts for example things around student well-being etc. There are boundaries and roles placed on each person and their role depending on their skill sets. All serve as leaders in their own way and contribute to the success or detriment of the program goals.	10/26/2023 7:31 PM
20	The Local Director and some of our partners are great examples of this statement, we work with community leaders or partner organizations that know the community very well and have assessed the needs of the community, most of our staff is international, therefore the local leaders are the eyes, guides and source of knowledge for staff and students	10/24/2023 9:58 PM
21	We have local guides and instructors on every program. The service is designed together with the local partners, but they tell us what project is needed and what specifically our students will do	10/24/2023 7:28 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q8 Do you think GLA should have stronger communication with the communities while preparing students for the service programs?

Answered: 19 Skipped: 2



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Yes	73.68%	14
No	26.32%	5
Total Respondents: 19		

#	EXPLAIN IF PREFER:	DATE
1	It is hard because we are such short programs, only 2/3 week programs once per year. I think for such short programs we do an adequate job. The more communication the better but for a for-profit business for such a short amount of time I think it is enough.	12/4/2023 6:04 PM
2	Ideas for service, brainstorming, making sure everyone is on the same page.	12/1/2023 4:44 PM
3	I think the goal would be to move towards a development initiative that is not solely based on business and enrollment but also on ensuring that community needs are being met. Sometimes projects can be done because it appeals from a marketing perspective but the need might be saturated.	12/1/2023 9:58 AM
4	Unsure	11/28/2023 2:43 PM
5	More communication is always better, but I think if all boxes are checked the way they're meant to, adequate communication is being had.	11/28/2023 2:04 PM
6	I think local partners/orgs should own communications with communities, and GLA can work harder to add more pre-requisites to the service provider, not to the community.	11/14/2023 10:00 AM
7	Our partnerships vary across the world, but in many partnerships we have (3.0 partners) this does not give us direct access to the communities, but rather we put all of our trust in the one person we are dealing with.	11/6/2023 12:36 PM
8	You may be doing this, but I would ask communities if they WANT stronger communication with us. But I think they more they can share with GLA so GLA can share with students the better. Helps mitigate culture shock.	11/3/2023 12:53 PM
9	I'm sure it depends on the specific program, but I always believe more communication is preferred.	10/31/2023 3:51 PM
10	I think that this is a difficult question because it can vary so much from country/program site.	10/30/2023 4:01 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

Also, who's responsibility would this be? It can be difficult for a Program Manager who does not live in the country full time to communicate with locals outside of the Service partners.

11	Not necessarily. Our connections to local partners needs to be strong (and they are), but I actually think it is preferable to rely on the partners to lead and liaise between GLA and local people. For example, I am very impressed with our partner 7E's relationships in the Dominican Republic for our health brigades. I see them aggressively stewarding those connections, often standing up to protect the relationship from damage that can come from GLA students or staff. I think our role is to do our best in supporting them to maintain those relationships, as that improves the quality of the students' experience.	10/30/2023 3:32 PM
12	Yes, to explain more who are the students a little of bit of their background and why they're doing GLA. Also so train/induce them more to the "GLA culture" in terms of how to address students needs and to understand some "limitations" our students face while in program. And for students on the other hand prepare them for the real deal, what service can look like, the outcome of it and most important the stakeholders that make the service programs sustainable while they're not around.	10/24/2023 9:58 PM
13	I feel our local partners do a fantastic job leading the communication with the communities	10/24/2023 7:28 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q9 Who do you think should be in contact with communities and local partners to improve communication and accountability (project data collection/reporting) before or after the summer programs? Kindly explain:

Answered: 21 Skipped: 0

#	RESPONSES	DATE
1	Program Managers	12/4/2023 6:04 PM
2	I believe GLA does a great job with that by having mainly the Program managers communicating with communities.	12/4/2023 4:55 PM
3	I think it is the responsibility of program managers and country field managers	12/4/2023 3:32 PM
4	Someone who is local to the country, and works for GLA - like a coordinator or representative putting different needs together ;-)	12/1/2023 4:44 PM
5	The programming team as well as any staff members who will be collaborating with them	12/1/2023 4:33 PM
6	All levels of interaction should have a stake in the conversation process to ensure accountability and objectivity. International staff, Program Managers and Regional Directors should be involved in some way. This also makes it more personable.	12/1/2023 9:58 AM
7	Country Field Manager or local directors	11/30/2023 1:11 PM
8	Between GLA 2.0 programs Before, During, and After: Field Coordinators or country manager (Full-time position) Field Staff. During: Local Directors (temporarily) I am still learning who should do this on 3.0 programs	11/30/2023 1:10 PM
9	All program managers and regional directors should be in contact.	11/28/2023 2:43 PM
10	Program Managers should be primary contact unless there is a Field Coordinator or Manager	11/28/2023 2:04 PM
11	Program Managers and Field Managers in the case of CR	11/20/2023 3:01 AM
12	PMs should be responsible for following up with local partners about the project's success or communicating feedback (e.g., collecting Community Impact form, asking for before/after photos, etc.)	11/14/2023 10:00 AM
13	The Program Manager should manage this communication (for 2.0 programs) and ideally a mix of the Program Manager and Partner for 3.0 programs.	11/6/2023 12:36 PM
14	In places where there are no local coordinators (like Peru and CR) then the PMs should do it. In places with local coordinators then they should do it and report back to the PMs.	11/3/2023 12:53 PM
15	I believe our HQ staff who are in-country are the best equipped to be in contact with communities and local partners (where possible). Having the shared culture and language and the ability to meet in-person is hugely beneficial for communication and accountability.	10/31/2023 3:51 PM
16	Country Field Managers, Field Coordinators, Program Managers.	10/31/2023 2:33 PM
17	Honestly, I think this should fall under the responsibility of the Field Coordinator and Field Managers in partnership with the Program Managers. The Field Coordinator/Managers are from the same country and it could be more effective for the relationship if they are delivering constructive criticism and feedback.	10/30/2023 4:01 PM
18	The local partner must be the liaison between GLA and local communities.	10/30/2023 3:32 PM
19	I think as many key stakeholders can be part of the process, the better. It's a team effort and a community on GLA's side of the equation as well. For local communities to understand deeply, multiple perspectives help.	10/26/2023 7:31 PM
20	I think Program Managers should be in contact with the local partners, however, some GLA programs/countries vary on how they're run whether they're 2.0 or 3.0 partners.	10/24/2023 9:58 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

21 PMS

10/24/2023 7:28 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q10 How could communication improve between GLA and local communities? Please explain:

Answered: 21 Skipped: 0

#	RESPONSES	DATE
1	More time in the GLA work year to focus on team bonding with local partners. Even zoom meetings to create inclusivity or inviting local partners to speak more or give a presentation in our community.	12/4/2023 6:04 PM
2	Perhaps maintaining some sort of communication throughout the year, even when programs are not running, to check how projects are evolving.	12/4/2023 4:55 PM
3	I think we should ask the communities how they prefer to give and receive communications. IE whatsapp versus email	12/4/2023 3:32 PM
4	A clear understanding about roles and responsibilities, especially if they are nuanced for certain programs.	12/1/2023 4:44 PM
5	I don't have a ton of insight into this communication as part of the Admissions team, but I think a constant flow of communication throughout the entire year is important for things to flow as well as possible	12/1/2023 4:33 PM
6	Local partners often gatekeep this component as they are concerned that we as a private company might bypass them and "cut out the middle man" to do service work. I think byulding trust and having respect is most important here, but also ultimately being able to spend more in person time with communities greatly improves communication by building rapport.	12/1/2023 9:58 AM
7	Giving more info of the evaluations after the summer	11/30/2023 1:11 PM
8	Getting better our audience and inviting them to provide feedback and participate. For example: I feel that we should have a structure of how, who, and when to communicate not only program results but also learn of their needs and listen to their leader's voices. Using and learning appropriate channels and language for both sides.	11/30/2023 1:10 PM
9	unsure	11/28/2023 2:43 PM
10	Perhaps having an annual video call with GLA representative and local community representatives would be beneficial so the GLA rep can hear from multiple sources about how things are going in the community	11/28/2023 2:04 PM
11	More communication	11/20/2023 3:01 AM
12	I answered this in Q8.	11/14/2023 10:00 AM
13	I think we need to put our focus more on the 3.0 partnerships, because these are the programs where we have the least amount of direct contact with the communities we work.	11/6/2023 12:36 PM
14	meeting them in person is always a HUGE benefit if budget permits. really helps create a good connection and relationship.	11/3/2023 12:53 PM
15	I think more consistent communication (where needed) could help.	10/31/2023 3:51 PM
16	More frequent, more educational on both sides, more intentional, checklists etc.	10/31/2023 2:33 PM
17	I'm not sure to be honest. It seems strange to "make an announcement" or let them know that we are coming. On the negative side of things, I would also be worried because unfortunately our groups are sometimes targeted by theft at Home Bases.	10/30/2023 4:01 PM
18	I think GLA's communication with local partners is fantastic. As I have stated, I think GLA's role with communities beyond the local partner must be done by the local partner. If we are concerned about them having a negative impact (ie. we've partnered with some local people that are not compassionate towards their compatriots), then we should find a new partner.	10/30/2023 3:32 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

19	There could be more of an understanding of what GLA is all about. I think sometimes it seems like just another group coming through and there could be better context about who they are (coming from diverse backgrounds, not just the US etc)	10/26/2023 7:31 PM
20	I am not sure if there is some sort of newsletter for the partners, I think it would be a great idea to keep them in the loop about what's next for next year but also to show in numbers the achievements made, also to highlight to the partners positive feedback coming from the students themselves as collected in the student's surveys. Also depending on the community, always the old-fashioned way, meaning that Program Managers visit the community/partners and build that trust over the years.	10/24/2023 9:58 PM
21	Check-in frequently,	10/24/2023 7:28 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q11 How would you improve accountability (project data collection/reporting) with communities? Explain:

Answered: 20 Skipped: 1

#	RESPONSES	DATE
1	More frequent surveying of local needs?	12/4/2023 6:04 PM
2	Maybe using some kind of software that could be shared with local member in order to improve accountability, providing workshops for local members on how to use it.	12/4/2023 4:55 PM
3	Add incentives or goals that can be met.	12/4/2023 3:32 PM
4	Touchpoints, check-ins.	12/1/2023 4:44 PM
5	N/A (not enough knowledge on this topic)	12/1/2023 4:33 PM
6	Having more staff retained on a year to year basis will allow for more consistency and follow through. Hiring international staff that have experience within the specific theme as well can be beneficial as they will also have an academic or passion stake in the project.	12/1/2023 9:58 AM
7	N/A	11/30/2023 1:11 PM
8	Creating spaces for gathering together and brainstorming on how we could best support local partners and communities.	11/30/2023 1:10 PM
9	unsure	11/28/2023 2:43 PM
10	Ensure that Local Impact surveys are being thoroughly examined and action taken swiftly.	11/28/2023 2:04 PM
11	Add this to PM responsibilities/and have all PMs contribute to the Community Impact project.	11/14/2023 10:00 AM
12	Highlight one person from each community who can serve as the "community liason or leader" that can hopefully manage this. In many locations, this falls on the Local Director, when they might not be from the community. There is a disconnect here. The trick is that this is not a 'paid' position, so how to get buy in without having to pay someone year round to manage this from the community side.	11/6/2023 12:36 PM
13	first- tell HQ (or PMs) what's being done with this data. It feels useless because I don't think we do anything with this data. PMs can then convey the importance of proper reporting to IDs and mentors. Right now the data and reporting doesn't feel that important because I don't know what's being done with it. To improve, people need to know the why behind it.	11/3/2023 12:53 PM
14	Similar to above, I think consistency is key. Is all project data being reported to all relevant parties in all programs/regions?	10/31/2023 3:51 PM
15	Do it in person, together. Sometimes people count differently as there are different lens and ways to look at something.	10/31/2023 2:33 PM
16	Create a survey for the local partners to complete with their feedback, desires/ideas for future projects.	10/30/2023 4:01 PM
17	- Choose only vendors that are local - Pay fairly - Choose partners that pay fairly - Ensure local partners collaborate on the design of programs - Embrace Local Directors as experts on all programs -	10/30/2023 3:32 PM
18	If the communities are proud and part of the projects there is a high level of understanding and buy-in about the success of the projects. Having a clear line of communication to an HQ person helps (as opposed to maybe just seasonal staff only relaying the info)	10/26/2023 7:31 PM
19	Sharing statistics, demonstrating the impact of the service projects, student feedback, and staff feedback. Making sure agreements and expectations are met as agreed.	10/24/2023 9:58 PM
20	-	10/24/2023 7:28 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q12 What are some benefits of stronger communication and shared accountability (project data collection/reporting) with the local communities? Please explain.

Answered: 20 Skipped: 1

#	RESPONSES	DATE
1	To have a more accurate understanding of impact.	12/4/2023 6:04 PM
2	The chance to follow up and improve the projects that already exist, and also think about other projects that could be beneficial for both GLA and the communities in the future	12/4/2023 4:55 PM
3	Potentially more support and buy-in from local partners and on our side operating in a more ethical and symbiotic way with the communities we approach.	12/4/2023 3:32 PM
4	The buy-in is much stronger if there is hard evidence from the work that people are doing, and a formal presentation of data.	12/1/2023 4:44 PM
5	I think stronger communication and shared accountability will foster stronger relationships with the communities overall, which will immensely improve the quality of our programs	12/1/2023 4:33 PM
6	We can get closer to addressing the true needs of the community. There might be more understanding of what is within GLAs limits of what can be done and what cant be done.	12/1/2023 9:58 AM
7	Improve weaknesses for the following years	11/30/2023 1:11 PM
8	It could include a greater understanding of complex issues, raising awareness, and avoidance of possible misunderstandings.	11/30/2023 1:10 PM
9	Having everyone on the same page is helpful to make sure no errors are made when planning the program, such as activities being lackluster or dangerous.	11/28/2023 2:43 PM
10	Less common to have miscommunication about expectations. If expectations are explained clearly, they should be implemented pretty well. Sharing reports allow for improvements to be made.	11/28/2023 2:04 PM
11	Better project outcomes More GLA investment/buy-in in long-term projects	11/14/2023 10:00 AM
12	The community feels a deeper connection to the org and our students, therefore deeply enriching the student experience and ultimately helping GLA grow as a leader in the industry.	11/6/2023 12:36 PM
13	real life understanding of the impact we're making. we also really need to evaluate if we are having a negative impact. if we can prove positive impact we can use that data to sell more trips because we are enticing those students who desire to make a change.	11/3/2023 12:53 PM
14	Stronger communication and shared accountability = easier to make improvements to projects where needed or to continue with work that is most effective.	10/31/2023 3:51 PM
15	Stronger alignment, goals, friendship!	10/31/2023 2:33 PM
16	Stronger communication with local communities and GLA will contribute to genuine engagement, our participatory approach, sensitivity to local needs, and commitment to transparent and respectful communication methods. It would enhance the effectiveness of community service initiatives, but also foster long-lasting connections with the communities GLA. I also believe that some of the local organizations and businesses have learned and benefited from our communication/business in order to build similar partnerships with organizations like GLA throughout the year.	10/30/2023 4:01 PM
17	- Better product - Less tension with local communities, which means fewer risks for students - Less time spent on managing tense and unhappy field staff	10/30/2023 3:32 PM
18	The goal is to support the communities, so deepening that bond only creates further alignment for everyone. Expectations are huge and having clear expectations on all ends makes	10/26/2023 7:31 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

	everyone happier!	
19	Transparency, accountability, and overall a better relationship. Strong communication can lead to a partner being more prompt to fix issues or find solutions and develop loyalty	10/24/2023 9:58 PM
20	More clarity and alignment	10/24/2023 7:28 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q13 What areas of communication from GLA headquarters could be improved in relationship to communities and local partners? Please describe.

Answered: 20 Skipped: 1

#	RESPONSES	DATE
1	creating more time and space to speak with and learn about local partners, communities, community needs, cultures	12/4/2023 6:04 PM
2	I'm not able to answer that, since is not totally clear how this already happens	12/4/2023 4:55 PM
3	I think we can continue to develop our follow up and continued conversations throughout the year, beyond just one local partner, but the community at large.	12/4/2023 3:32 PM
4	Letters, quarterly touch points with partners.	12/1/2023 4:44 PM
5	Maintaining a constant flow of communication	12/1/2023 4:33 PM
6	In person - unfortunately this is dictated by budget and not all programs are able to have in person visits which is really the key to succesful relationships is forming those bonds and memories together whome discussing business.	12/1/2023 9:58 AM
7	N/A	11/30/2023 1:11 PM
8	Enhance community relationships through community participation, ongoing communications, and strategic investments.	11/30/2023 1:10 PM
9	unsure	11/28/2023 2:43 PM
10	Staff should always speak the local language as Local partners often opereate in their second language and that can be difficult	11/28/2023 2:04 PM
11	More Qs / Guidelines to identify and develop appropriate service projects	11/14/2023 10:00 AM
12	The weakness is that most relationships remain virtual, which just doesn't work for long term relationship building. A suggestion would be to make sure we are visiting every partner and community at least once every 2-3 years to maintain that level of trust and relatnionship.	11/6/2023 12:36 PM
13	ensure PMs meet (a least virtually) all service partners at least once.	11/3/2023 12:53 PM
14	As noted above, I think consistency could improve in terms of HQ communication. Also, not all countries have an in-person HQ staff/coordinator to allow for more connection.	10/31/2023 3:51 PM
15	Not enough and not frequent enough. Information can become dated or irrelevant.	10/31/2023 2:33 PM
16	I think that we do a pretty good job (Program Managers) of communicating with partners prior to the programs. An area of improvement could be streamlined post-program feedback for service partners across all programs?	10/30/2023 4:01 PM
17	I am unaware of a vetting process that might be in place for choosing new local partners. Using something like that could help us avoid sending business to people that are not helping the community. Ultimately, our biggest impact is that we are clients that bring a lot of money to areas. Our purchasing decisions could benefit from some written ethical guidance.	10/30/2023 3:32 PM
18	I think sometimes things get lost because we have different international staff coming through every year. Having a consistent person that you know every year is important, I think.	10/26/2023 7:31 PM
19	I would say to keep partners engaged with GLA activities, such as school events, enrollment goals, and such, as a former field staff myself I was asked what GLA does before and after the program, I think is unclear for some partners the behind the scenes - also partners could be a resource to find local leaders that can potentially become field staff	10/24/2023 9:58 PM
20	-	10/24/2023 7:28 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q14 How are the results of students' evaluations or other program feedback (local directors 'surveys, international directors' feedback) shared with local partners? Kindly explain.

Answered: 20 Skipped: 1

#	RESPONSES	DATE
1	I believe they are shared by program managers to local directors	12/4/2023 6:04 PM
2	I'm not sure how this is shared with local partners, but believe this could be a chance for them to be recognized and have some sort of feedback to improve their own projects with GLA, and also when GLA programs are not running.	12/4/2023 4:55 PM
3	I believe they are shared only by email	12/4/2023 3:32 PM
4	By the program manager to staff, including the local director.	12/1/2023 4:44 PM
5	I know the local director views things with the international director, and I would assume most feedback is likely shared with local partners via email or Zoom/phone call.	12/1/2023 4:33 PM
6	Through the program manager in a debrief meeting + follow up email with pdf of survey for their records.	12/1/2023 9:58 AM
7	They are not being shared with local communities	11/30/2023 1:11 PM
8	As mentioned in previous comments. This could or will be a task for the Field coordinator in 2.0 programs that are shared previous to the next summer negotiations by email, phone calls, or in-person meeting.	11/30/2023 1:10 PM
9	unsure	11/28/2023 2:43 PM
10	Local director receives survey results and should pass the information along.	11/28/2023 2:04 PM
11	We send our local partner orgs the PDF of the final survey with corresponding feedback. We debrief at the end of the summer.	11/14/2023 10:00 AM
12	Program Managers are supposed to share the information, because this process is not deeply formalizing, the outcome and intentions of the sharing vary by PM and program.	11/6/2023 12:36 PM
13	i honestly do not know	11/3/2023 12:53 PM
14	Program Managers or Country Managers/Coordinators share feedback in program debriefs + next year planning and contract drafting.	10/31/2023 3:51 PM
15	From Program Manager, to Local Director to Local partners / stakeholders.	10/31/2023 2:33 PM
16	I normally send my feedback either via email, Whatsapp, or share in person during a meeting depending on the partner.	10/30/2023 4:01 PM
17	Student evaluations are shared in full with the local directors. We have a follow-up meeting about it. Staff feedback is shared selectively.	10/30/2023 3:32 PM
18	This I do not know.	10/26/2023 7:31 PM
19	I am not sure how these are shared.	10/24/2023 9:58 PM
20	I forward the surveys and feedback to our local partners, we also have a debriefing session.	10/24/2023 7:28 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q15 How do you, as a GLA staff, communicate program information to local partners?

Answered: 20 Skipped: 1

#	RESPONSES	DATE
1	email and whatsapp and zoom call and in person visits when possible	12/4/2023 6:04 PM
2	In my position I do not communicate directly with local partners	12/4/2023 4:55 PM
3	I use email, phone, whatsapp, and zoom calls depending on who I am working with.	12/4/2023 3:32 PM
4	Via email and WhatsApp	12/1/2023 4:44 PM
5	In Admissions, we mainly have contact with local partners in the summer through on-call, but these partners are typically only the local director.	12/1/2023 4:33 PM
6	Depending on the partner and the country it could vary. Sometimes ill set up a meeting on whatsapp, have the meeting on zoom and then follow up with an email to confirm the information and next steps. Sometimes it could also be a direct whatsapp phonecall.	12/1/2023 9:58 AM
7	by email or whatsapp	11/30/2023 1:11 PM
8	Regular Phone calls and WhatsApp text/chat. Site visits and Personal meetings in a cafe.	11/30/2023 1:10 PM
9	As an admissions team member I always go through the program managers for communication.	11/28/2023 2:43 PM
10	Email and video calling, whatsapp as well	11/28/2023 2:04 PM
11	Email, WhatsApp, In-person meetings	11/14/2023 10:00 AM
12	Email, whatsapp, zoom, google docs, printed Program Manuals.	11/6/2023 12:36 PM
13	beyond the small in person connections I made, i didn't really communicate much with service partners. Especially in CR where we have local staff who do most of that communication.	11/3/2023 12:53 PM
14	I communicate program information via email, on Zoom calls and through shared documents with local partners.	10/31/2023 3:51 PM
15	Via Local Director	10/31/2023 2:33 PM
16	I send the program itinerary, name, and program summary (highlights, theme, etc.) to our program partners.	10/30/2023 4:01 PM
17	We have video calls every two weeks throughout the year. We also Whatsapp regularly. We see each other when I am in their countries.	10/30/2023 3:32 PM
18	I don't have a role in this unless visiting directly and at that time I just try to create a connection on a personal level above anything else.	10/26/2023 7:31 PM
19	I am not sure, I assume this is done via email or else from the in-country GLA staff	10/24/2023 9:58 PM
20	Through email and Zoom calls, WhatsApp as well.	10/24/2023 7:28 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q16 How does GLA stay in contact with local partners and community leaders all year long? Please explain:

Answered: 21 Skipped: 0

#	RESPONSES	DATE
1	the program manager is in touch with the local partner sometimes on a weekly basis by email, more frequently as the season approaches	12/4/2023 6:04 PM
2	GLA wants to keep strong relationship with community members, as it's great to develop long-term partnerships instead of looking for new partners every year. GLA keeps in touch with community members in order to be prepared in advance for when the students are there working on the community service projects.	12/4/2023 4:55 PM
3	Email and zoom call check ins	12/4/2023 3:32 PM
4	I believe there is one touchpoint in the fall to confirm the following year and then again in the spring as staff training begins.	12/1/2023 4:44 PM
5	Through NPD/site visits, email and zoom, etc	12/1/2023 4:33 PM
6	Whatsapp and email are the most convenient way to stay in touch.	12/1/2023 9:58 AM
7	email or whatsapp	11/30/2023 1:11 PM
8	GLA operates seasonally in some regions and keeps us away from regular emails. Communication with local partners becomes alive and regular a few months before the program starts and ends for the period/summer once the program has finished. Local partners won't reach out unless there are payments to make.	11/30/2023 1:10 PM
9	I don't know	11/28/2023 2:43 PM
10	Using video calls and emailing is the primary way; also once in. while staff will do a site visit	11/28/2023 2:04 PM
11	Program Managers and Field Managers in the case of CR	11/20/2023 3:01 AM
12	See Q15	11/14/2023 10:00 AM
13	Email, whatsapp, zoom, google docs, printed Program Manuals.	11/6/2023 12:36 PM
14	im not really sure. I think this is an area for growth... could they receive the data globally on impact? A newsletter? I think that'd be great.	11/3/2023 12:53 PM
15	It varies from program to program, but it typically comes in the form of program debriefs + next year program planning.	10/31/2023 3:51 PM
16	In-person visits, emails, calls, whatsapp	10/31/2023 2:33 PM
17	Depends on the program: via email, Whatsapp, or in-person meetings depending on the partner location.	10/30/2023 4:01 PM
18	We are constantly in-touch with local partners. Beyond that, we are not in contact with the communities. Ideally, we'd be helping them raise money through GLA alumni and GLAIF, but I don't see that happening much.	10/30/2023 3:32 PM
19	I think there are a lot of emails, calls, whatsapps, visits, etc	10/26/2023 7:31 PM
20	Via email, phone, text - In general virtually, some partners have in-person meetings to negotiate contracts and project visits,	10/24/2023 9:58 PM
21	Through email and Zoom calls, WhatsApp as well.	10/24/2023 7:28 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q17 What types of information would you like to share with local partners about GLA and its programs to strengthen communication?

Answered: 21 Skipped: 0

#	RESPONSES	DATE
1	to give local partners a bigger view of how GLA HQ works and the structure we have, also more info about GLAIF in case it can support them. maybe connecting more local partners to each other	12/4/2023 6:04 PM
2	Would be great for local partners to understand how the program works, perhaps information about the leadership curriculum and goals of the program for both students and the community	12/4/2023 4:55 PM
3	More about the purpose of the programs for deeper understanding of the "why"	12/4/2023 3:32 PM
4	Goals, values, opportunities and ideas for improvement.	12/1/2023 4:44 PM
5	We talk about the local partners significantly on the phones with families and we love to know as much as possible to give them the best depiction of their experiences. Local partners are the heart of our programs.	12/1/2023 4:33 PM
6	I think consistency of information coming into partners is what strengthens communication- it forms trust and reliability.	12/1/2023 9:58 AM
7	student expectations	11/30/2023 1:11 PM
8	I think it is important to share what are our main pillars/foundations of each of our programs and what we seek in bringing our students into their communities.	11/30/2023 1:10 PM
9	Student feedback should be shared	11/28/2023 2:43 PM
10	Perhaps explaining how the admissions schedule works - as in we are able to confirm programs only in the springtime	11/28/2023 2:04 PM
11	Goals, limitations, expectations.	11/20/2023 3:01 AM
12	Our expectations, our policies, and essential logistical info (dates, capacities, diets, etc.).	11/14/2023 10:00 AM
13	More formal report of our data collection on a global scale with each partners so they can feel like they are a part of something bigger instead of just isolated to their programs.	11/6/2023 12:36 PM
14	honest reporting of impact.... and also show them the honest reporting of impact from other programs around the world. Also sharing the types of projects we do around the world may inspire them to think outside the box and help us create more engaging and impactful projects.	11/3/2023 12:53 PM
15	I think revisiting organizational goals could be nice?	10/31/2023 3:51 PM
16	What students are looking for. Understand what partners are looking for. The reciprocity of programs, not just to teach students and not just to help the community. It's both and that balance can vary, but needs to include both.	10/31/2023 2:33 PM
17	I think some of this is done already but not necessarily every year...We could share inspiring student testimonials, website information, and the infosheets with them (perhaps hide the program pricing) so that they can see the marketing information and program expectations.	10/30/2023 4:01 PM
18	I know they would appreciate more enrollment updates from me.	10/30/2023 3:32 PM
19	I think it would be cool to do some type of global meeting so that everyone can understand that they're part of something much bigger and part of a global community and movement.	10/26/2023 7:31 PM
20	- Student stories - what they do after their GLA journey or how the X project changed or motivated them. - Staff appreciation notes - Photo albums - Impact reports	10/24/2023 9:58 PM
21	-	10/24/2023 7:28 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q18 How do you recommend GLA share accountability (project data collection/reporting) to the local communities? Any recommendations?

Answered: 20 Skipped: 1

#	RESPONSES	DATE
1	a pre and post season zoom call to discuss the community impact with both program manager and RD	12/4/2023 6:04 PM
2	Perhaps create together with the communities some sort of report regarding the impacts students make during the program in the community and community members (cultural exchange, support with resources and labor, etc.).	12/4/2023 4:55 PM
3	I do not think we should expect accountability, I think i the data was useful to the community then they would possibly be invested naturally in contributing.	12/4/2023 3:32 PM
4	Via email, face-to-face, zoom calls	12/1/2023 4:44 PM
5	N/A	12/1/2023 4:33 PM
6	Debriefs in person	12/1/2023 9:58 AM
7	N/A	11/30/2023 1:11 PM
8	Reinforce communication skills. Build shared vocabulary. (used or adapted to the local/their words)	11/30/2023 1:10 PM
9	I don't know	11/28/2023 2:43 PM
10	Annual meeting with local community members or improve upon existing survey results.	11/28/2023 2:04 PM
11	Ideally, communities are providing us with all the inputs, and we would share final result (community impact report) back to them.	11/14/2023 10:00 AM
12	Maybe putting together some formal appreciations (that are free) along with a small token of appreciation to the community leader who is working directly with us (a dinner out or something that doesn't cost a ton, but also shows our appreciation and acknowledgement)?	11/6/2023 12:36 PM
13	email newsletter	11/3/2023 12:53 PM
14	I think we do the best we can in sharing results with the local partners or community leads, but we need to make sure the information is being disseminated to all involved parties.	10/31/2023 3:51 PM
15	In-person annual summary, quarterly meetings virtual or in-person for alignment.	10/31/2023 2:33 PM
16	A standardized form via email? Not sure.	10/30/2023 4:01 PM
17	Our role in accountability comes in 4 areas: 1) picking socially responsible partners, 2) paying fairly 3) being collaborative with the partner when it comes to the product, and 4) having mechanisms in place to ensure that students are held accountable for their actions while visiting communities.	10/30/2023 3:32 PM
18	Perhaps it could be some type of reward for meeting certain standards or providing a certain level of support for the program (data reporting etc). Maybe it's throwing a little party at the end of the summer or giving to a local foundation or school as a bit of a 'bonus' for a great year. This is tricky because we don't want to punish the community or withhold things and we are ultimately the ones responsible. Perhaps we could identify an unbiased/unaffiliated 'ambassador' or a 'champion' within the community who takes the lead on certain data points or collecting info and pay that person> This would probably require quality control, though.	10/26/2023 7:31 PM
19	I would say depends on the partner, but ideally, a short video or a slide would be great, the more visually obvious could be helpful	10/24/2023 9:58 PM
20	Ask them: what information would you like to know?	10/24/2023 7:28 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q19 Can you mention some threats or challenges GLA could face if communication and sharing accountability is not clear and constant with local organizations? Describe:

Answered: 20 Skipped: 1

#	RESPONSES	DATE
1	we could accidentally be doing damage to the community with our programs, the local people may have a misunderstanding about foreigners, there may be missed opportunities	12/4/2023 6:04 PM
2	If communication is not clear it may cause some distrust in each other, affecting directly the relationship and partnership between GLA and local organizations	12/4/2023 4:55 PM
3	Miscommunication, wrong information shared, misunderstanding of intentions and therefore results that are not aligned with the plan.	12/4/2023 3:32 PM
4	There could be a misunderstanding about roles/responsibilities, money allocation etc.	12/1/2023 4:44 PM
5	The biggest threat is miscommunicating programs to families. Without constant and clear communication with local organizations about the expectation of programs and their expectations as well, programs will not be marketed correctly which in turn impacts how students view their experiences.	12/1/2023 4:33 PM
6	We could fall into misappropriation of project funds, not actually addressing community needs, not doing right by the community. A lot is at stake if we don't share accountability and objectives	12/1/2023 9:58 AM
7	N/A	11/30/2023 1:11 PM
8	We could face stress increased, low productivity, slow response to emails, and ineffective service provided.	11/30/2023 1:10 PM
9	Bad communication leads to bad programs. Students would be unhappy or could be at risk	11/28/2023 2:43 PM
10	Threat of client dissatisfaction if, for example, service hours do not match the amount that we advertised. Angry clients are the biggest threat which sometimes leads to us losing money so we're unable to invest that money back into improving our services. Can lead to lack of trust between us and our partners.	11/28/2023 2:04 PM
11	Misalignment / Undued harm to communities	11/14/2023 10:00 AM
12	Misaligned expectations and confusion on the goals	11/6/2023 12:36 PM
13	we run the risk of over inflating our impact... only telling them the good things we're doing. We aren't really able to manage the negative impact that say a group of 50 foreign teenagers do to a small rural community. That is uncalculated negative impact that we don't report. We're not all rainbows and butterflies...there is negative impact from our presence. Both social and environmental.	11/3/2023 12:53 PM
14	Service projects and program activities may not be aligned with marketing or expectations.	10/31/2023 3:51 PM
15	Lack of trust, and threat to the partnership	10/31/2023 2:33 PM
16	They may not feel we are being transparent, or that our relationship is not mutually beneficial. They may not want to work with us.	10/30/2023 4:01 PM
17	Tension in the community results in risks for our students. For example, our students build houses in communities in the DR. Our local partner recently decided to stop building in a particular community because the local leader was using the project for his own political gain, and that caused tension around our service project.	10/30/2023 3:32 PM
18	Perhaps there could be negative situations or people with a bad attitude or people who don't show up as expected. There needs to be buy-in from everyone and an agreement and	10/26/2023 7:31 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

	motivation.	
19	- Cutting ties with our partners - Partners not motivated or not engaged with service/students/staff - Lack of interest in improving and not taking/implementing feedback	10/24/2023 9:58 PM
20	Lack of motivation, lack of purpose	10/24/2023 7:28 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q20 How could limited information or access to accountability cause a lack of trust between GLA and its partner organizations? Kindly describe:

Answered: 20 Skipped: 1

#	RESPONSES	DATE
1	miscommunication or lack of communication could cause harm to the community and misunderstandings, this can create a lack of trust from the "other" party	12/4/2023 6:04 PM
2	If, by any reason, either GLA or the partner organizations don't share important information with each other it may cause some kind of distrust.	12/4/2023 4:55 PM
3	Limited information does not allow people to see the full picture and feel like an involved part of that plan. Without engagement, there is not collaboration.	12/4/2023 3:32 PM
4	When there is ambiguity, the loyalty goes down.	12/1/2023 4:44 PM
5	Limited information could cause rifts between partners and GLA because neither side has a clear understanding of the expectations from the other, which could be dangerous for our programs.	12/1/2023 4:33 PM
6	In my region it could lead to distrust as like i mentioned earlier, they could think we are trying to cut them out and then operate without them. By sharing accountability we ensure thT they know we are a partnership.	12/1/2023 9:58 AM
7	It doesnt	11/30/2023 1:11 PM
8	N	11/30/2023 1:10 PM
9	If information about an activity was inaccurate when the program ran it could make that partner seem like a less valuable partner than others	11/28/2023 2:43 PM
10	We trust each other to provide the services we expect. The partner could feel as though we don't have their best interest in mind. If both parties are feeling distrustful or distrusted, the relationship can become toxic	11/28/2023 2:04 PM
11	Because the community doesn't understand our purpose and the reasoning behind the projects we're doing	11/14/2023 10:00 AM
12	Beucase of our tight budget restraints, this often ends with partners and community members feeling like GLA is trying to squeeze them out and not taking care of them. We need to communicate with partners about this topic directly to help them understand our operations on a deeper level.	11/6/2023 12:36 PM
13	partners may thing that we are only telling them the good. They also may think that we're only collecting data so we can sell more programs.	11/3/2023 12:53 PM
14	I think any time you don't share all context or reasoning for making decisions, you may lose trust in someone. People feel valued when information is shared with them.	10/31/2023 3:51 PM
15	Not knowing what is going on, why we do what we do, what roles each person plays.	10/31/2023 2:33 PM
16	Same as above.	10/30/2023 4:01 PM
17	Take the above example. We are grateful to have the information about why the partner stopped providing service in that area.	10/30/2023 3:32 PM
18	The less you know about something the less you care and the less you care the less you will trust or do something on behalf of someone else.	10/26/2023 7:31 PM
19	- Partners not reporting back to GLA staff _ Hard time to find projects to execute or not finding local staff to supervise the projects and support staff and students - Not meeting the GLA goals - Simple becoming unreliable partners	10/24/2023 9:58 PM
20	Misunderstanding, not knowing where the money goes, not knowing the impact of our service	10/24/2023 7:28 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

and programs.

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q21 What possible threats could you mention if GLA's information is not shared with the local partners? Please describe:

Answered: 20 Skipped: 1

#	RESPONSES	DATE
1	maybe they will feel like GLA is taking advantage of them somehow. also they may not feel respected or understood and viewed only as "exotic"	12/4/2023 6:04 PM
2	Maybe the partner wanting to end partnership; Distrust; Partners may feel left aside and don't contribute the same way with GLA if they don't feel they can be trusted	12/4/2023 4:55 PM
3	None to add	12/4/2023 3:32 PM
4	A power dynamic between local and international teams could emerge.	12/1/2023 4:44 PM
5	Complete misunderstanding of program expectations, incorrect marketing, poor relationships	12/1/2023 4:33 PM
6	Risk management concerns, not meeting marketing requirements. Ethical concerns as well about how operations are done	12/1/2023 9:58 AM
7	The partners wont have the full information and can create doubts	11/30/2023 1:11 PM
8	I think the lack/limited communication could affect the loyalty and commitment of our local parents and service providers.	11/30/2023 1:10 PM
9	If a student was a safety risk due to mental health and allowed on the program without warning staff, there is a chance a triggering event could occur that escalates to a serious issue for all parties	11/28/2023 2:43 PM
10	Local partners may think that the services they provided are great when GLA feels that the services did not meet expectations. Instead of correcting, the next year is the same and then the quality of programming goes down.	11/28/2023 2:04 PM
11	Retribution / Getting kicked out of the community / Legal action taken against GLA	11/14/2023 10:00 AM
12	Communities not trusting GLA and our operations. Potential impact to students while on program of their experience not being holistic, or possible safety risks due to budget restraints as well.	11/6/2023 12:36 PM
13	they may wonder why we're in their community. project partners may know the impact, but what about secondary community members? Those that just witness our presence.	11/3/2023 12:53 PM
14	Lack of trust, lack of understanding and lack of alignment in goals and expectations.	10/31/2023 3:51 PM
15	Lack of alignment, cultural mis understandings that lead to legal issues or threat to health and safety.	10/31/2023 2:33 PM
16	Same as above.	10/30/2023 4:01 PM
17	The local partner might have a hard time getting communities to welcome our students if they didn't have all the information about who we are , where we come from, and what we are doing.	10/30/2023 3:32 PM
18	Confusion and misalignment could cause safety issues for students or missed expectations which is bad for business.	10/26/2023 7:31 PM
19	All of the above (Q19 & Q20) - No trust from partners which could damage GLA's image in the communities, and affect the program sites - Possibly endanger staff and students if partners are unaware of special needs (medical, dietary, etc) - Poor to lack of communication leading to program misses and tension among staff and partners - Low ratings from students and staff	10/24/2023 9:58 PM
20	Lack of trust Misunderstanding Lack of purpose	10/24/2023 7:28 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q22 How could competitor organizations connect with the same communities and partner organizations with more innovative communication and accountability sharing? Please explain:

Answered: 20 Skipped: 1

#	RESPONSES	DATE
1	a competitor org with stronger connection to the local community could make it seem that they can do more for the community, that they will be more responsive or responsible to making impact	12/4/2023 6:04 PM
2	Maybe purposing a more "open" communication, including partners in more phases of the whole process. Also, they	12/4/2023 4:55 PM
3	There is always room to improve communication. Other orgs could communicate in ways that the community prefers more.	12/4/2023 3:32 PM
4	Boosting email communication with partners, proposing collaborative approaches.	12/1/2023 4:44 PM
5	Connecting with more intentionality	12/1/2023 4:33 PM
6	They already do this by hiring locally based people who are part of the communities we work in. AlreDy there is a shared culutw and language which puts them at an advantage	12/1/2023 9:58 AM
7	N/A	11/30/2023 1:11 PM
8	Maybe in more meaningful roles and impacts in the community and empowering the locals involved.	11/30/2023 1:10 PM
9	unsure	11/28/2023 2:43 PM
10	If they have improved communication channels, communities and partners may prefer their way of communicating over ours.	11/28/2023 2:04 PM
11	I don't understand this question.	11/14/2023 10:00 AM
12	Any competitor can connect and work with any partner, there is nothing stopping that. Perhaps a smaller organization may be able to directly manage the communities in a closer way? Or having Program Managers locally to give that in person contact (like we have in Costa Rica!)	11/6/2023 12:36 PM
13	im not sure i understand... maybe they have more bodies in the local communities and could make deeper and stronger connections?	11/3/2023 12:53 PM
14	They may have larger in-country teams where they are able to connect more frequently in-person to build trust and develop more effective, efficient communication.	10/31/2023 3:51 PM
15	More boots on the ground, pay higher amounts	10/31/2023 2:33 PM
16	Perhaps share more video content or visuals that would be more appealing.	10/30/2023 4:01 PM
17	Rustic Pathways has changed their model rely more heavily on local businesses to provide the experience. While this gives more authority to the local partner, it probably will also mean a much less consistent product since they now lack a centralized connection between programs.	10/30/2023 3:32 PM
18	Maybe others create more of a sense of community within the organization like I said maybe an online meeting, company swag (probably the biggest one), or something like that. Could even be a holiday letter or letter to everyone with a picture and a token of appreciation or gesture?	10/26/2023 7:31 PM
19	-It will all depend if the partners have an office or home base in the country or the project site, that way they will for sure know the community better and will have a stronger presence or even preference to work with. - Having community members hired to run projects, instead of seasonal staff - More year-round presence from HQ staff - Learning how the community or partner communicates best (either in person, by phone or via email)	10/24/2023 9:58 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

20	Bringing more trust and motivation.	10/24/2023 7:28 PM
----	-------------------------------------	--------------------

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q23 How could limited communication between GLA and local partners threaten the viability of future service programs? Please describe:

Answered: 20 Skipped: 1

#	RESPONSES	DATE
1	Without this communication and connection not only would be not have service work but we would be flying solo in a foreign country, not offering the GLA safety system or service program we guarantee!	12/4/2023 6:04 PM
2	Both parts can feel left aside, affecting the trust that takes time and effort to build. IF this happens, partners may not want to continue on a partnership, affecting service projects and programs.	12/4/2023 4:55 PM
3	Without knowledge and confirmation of future planning communities may assume the partnership is dissolving.	12/4/2023 3:32 PM
4	They might have a better deal to shift to if they dont feel compelled to stay with GLA and are also not gaining financially.	12/1/2023 4:44 PM
5	Without a strong communication between partners and GLA to ensure programs are being set up and running accurately, both our teams and families would never know what to fully expect from a program which is incredibly threatening to our future	12/1/2023 4:33 PM
6	We could no longer be in alignment and therefore not be able to meet our 5 safety standards or meet our goals on a moral level as well.	12/1/2023 9:58 AM
7	N/A	11/30/2023 1:11 PM
8	I think the lack/limited communication could affect the loyalty and commitment of our local parents and service providers.	11/30/2023 1:10 PM
9	Poorly run programs could get bad feedback and we decide to run a different program instead	11/28/2023 2:43 PM
10	Distrust between partner communities and GLA can risk a break up if enough issues arise. So we may lose service programs and the opportunities to support communities that we would like to support.	11/28/2023 2:04 PM
11	See Q21	11/14/2023 10:00 AM
12	Community relationships fraying so much (due to misaligned expectations and lack of connection and accountability) that the community no longer wants to work with us at all.	11/6/2023 12:36 PM
13	we wouldn't have the same level of trust and connection and would probably loose contact over the years.	11/3/2023 12:53 PM
14	Limited communication could lead to misunderstandings and misalignment, which may cause distrust or just a belief that the partnership is not a good match, when in reality there's just some adjustments to be made.	10/31/2023 3:51 PM
15	same as above. Lack of understanding alignment on why mutually beneficial.	10/31/2023 2:33 PM
16	Same as above.	10/30/2023 4:01 PM
17	It's always a matter of time until some teenager from the USA does something offensive - steals something, gets drunk in public, has sex with a local, yells a curse word in a temple, says something racist - it's going to happen. Good communication is key to helping the local community understand that such a person is the outlier, and that we do not condone or are represented by such behavior. Without that communication, we would not be welcome back to some places.	10/30/2023 3:32 PM
18	Yes, as with anything, if you aren't in touch and have a relationship, you won't care for the relationship and return to it, you'll go elsewhere.	10/26/2023 7:31 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

19	- No communication leads to no trust and no trust to be unable to confirm a project. - Limited communication = Limited engagement therefore could potentially result in a lot of talking but not implementation - Simply no interest in collaborating with GLA again	10/24/2023 9:58 PM
20	Local partners may feel uncertain about GLA contacting them in future years; they may contact competitors or they may feel unheard.	10/24/2023 7:28 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

Q24 Describe the weaknesses you see in the communication process between GLA and its local community partners.

Answered: 20 Skipped: 1

#	RESPONSES	DATE
1	There could always be more. It's not always that clear to everyone what is actually happening on the ground. More info from local partners and accurate representation of it in our media and marketing can ensure positive and accurate globalization and understandings.	12/4/2023 6:04 PM
2	I am not able to answer that, as I don't know exactly how this communication happens.	12/4/2023 4:55 PM
3	Inability to speak the local language.	12/4/2023 3:32 PM
4	Not congruent across programs. Limited universal communication and sometimes not a clear person who is the allocated touchpoint for partners.	12/1/2023 4:44 PM
5	N/A - not enough information as a part of Admissions, but I cannot stress the importance of constant and open communication with partners enough	12/1/2023 4:33 PM
6	Consistency of communication. I think when program managers are overwhelmed or overworked, communication can fall behind.	12/1/2023 9:58 AM
7	N/A	11/30/2023 1:11 PM
8	Being Aware that we need to adapt our communication style to the different types of audiences. There is a GLA language that needs to be adapted/interpreted to the community and local partners's language/vocabulary.	11/30/2023 1:10 PM
9	I don't know	11/28/2023 2:43 PM
10	Perhaps there is not enough communication after the season ends. More thorough work in taking feedback and implementing it would be an improvement. I see weakness at the end of our high season, everyone is burnt out and ready for a break, then comes back forgetting some of those improvements that may be necessary to improve next year.	11/28/2023 2:04 PM
11	I don't necessarily think GLA should be directly communicating with communities, so I don't see any weakness. I think local partners/orgs should own communications with communities, and GLA can work harder to add more pre-requisites to the service provider, not to the community. GLA doesn't have any business creating its own communications and projects with communities. We don't have this expertise in community development and should rely on our local partners.	11/14/2023 10:00 AM
12	A weakness I am not sure how to overcome at the current moment is the fact that we must rely on technology for our communications with partners instead of in person (some are in person, but not most). The time that communication needs to be strongest is during the Spring when we also have a lot of other things going on, so the weakness is that communication can drop at the most important time. This could likely be remedied by ensuring we have a positive Program Manager to Partner ratio.	11/6/2023 12:36 PM
13	I don't think enough is done to acknowledge, mitigate, and report negative impact. I also don't think this is shared or required of PMs enough.	11/3/2023 12:53 PM
14	I think there could be more consistency across the board and more frequent in-person communication.	10/31/2023 3:51 PM
15	Not enough, not consistent, not timely.	10/31/2023 2:33 PM
16	As I mentioned previously, I think that it could be standardized a bit more in a form that we provide to each partner in addition to the verbal feedback provided by each Program Manager.	10/30/2023 4:01 PM
17	I think our partners always appreciate more influence on the way that their country is presented to GLA students. We could involve them more in the way new products are developed.	10/30/2023 3:32 PM

SWOT Analysis Survey - October 2023

18	I think it's hard for local community partners to understand the big picture since they usually only have 1 main contact at GLA HQ. Sometimes that person changes frequently also, which can be confusing in some cases (but in other cases, if it wasn't a personality fit, maybe it's okay) I think those who have met more people at HQ and have had positive connections and relationships with more of us feel a tighter connection and deeper understanding to how we operate and make decisions and have better overall alignment. However, sometimes it can also be confusing because everyone shares their own perspective and opinions about certain things, so it really depends.	10/26/2023 7:31 PM
19	I am not aware enough of how the process is, however, I would think a weakness could be when cutting ties with X organization to ensure that is on somewhat good terms and things are clear for the image of GLA and for future collaboration if at the moment is not a fit.	10/24/2023 9:58 PM
20	-	10/24/2023 7:28 PM