UNIVERSIDAD CASA GRANDE

FACULTAD DE ECOLOGÍA HUMANA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO

INFLUENCIA DEL CAPITAL SOCIAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

ESTUDIO DE CASO: FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL

Elaborado por:

ANDREA GABRIELA ZAVALA ANDRADE

GRADO

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:

Ingeniera en Gestión de Recursos Humanos

Guayaquil – Ecuador

Noviembre, 2017

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

FACULTAD DE ECOLOGÍA HUMANA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO

INFLUENCIA DEL CAPITAL SOCIAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

ESTUDIO DE CASO: FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL

Elaborado por:

ANDREA GABRIELA ZAVALA ANDRADE

GRADO

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:

Ingeniera en Gestión de Recursos Humanos

DOCENTE INVESTIGADOR

María del Carmen Zenck Huerta

CO-INVESTIGADOR

Ingrid Ríos Rivera

Guayaquil, Ecuador

Noviembre, 2017

Resumen

La presente investigación tiene como propósito describir las características de las relaciones, redes y estrategias de vinculación, así como las normas de confianza y cooperación de la Fundación Hermano Miguel, considerando los procesos de desarrollo y acumulación de Capital Social que han contribuido a la sostenibilidad y desempeño institucional.

El estudio cualitativo se realizó en la Fundación Hermano Miguel, ubicada en Quito - Ecuador. Las técnicas de investigación que se usaron para recoger la información fueron: análisis documental, entrevistas semi estructuradas, y un cuestionario aplicado al público externo e interno, para posteriormente triangular los resultados. La muestra fue por conveniencia, siendo un total de 10 personas del público externo (beneficiarios directos e indirectos), y 10 colaboradores de la organización. Se realizaron siete entrevistas, cuatro al personal interno y tres a los beneficiarios.

Dentro de los principales resultados se puede afirmar que la Fundación Hermano Miguel ha demostrado durante sus 33 años de servicio, un alto nivel de Capital Social, mismo que se ha construido por medio de la confianza y transparencia institucional. Además, con esta confianza han logrado atraer a diferentes redes formales e informales, nacionales e internacionales. Es relevante mencionar que la organización percibe un debilitamiento de sus relaciones con el Estado durante el último gobierno, mismo que ha generado significativas pérdidas para la institución, acotando además que, por precaución, su compromiso cívico se ha mantenido al margen.

Finalmente, como principales conclusiones se evidencia que el Capital Social ha vuelto a la fundación, sostenible y resiliente en épocas de crisis, ya que, desde la generación de la confianza a su público interno y externo, construyó mayor cantidad de redes y relaciones personales, que facilitan cumplir con sus objetivos.

Palabras clave: Organizaciones de la Sociedad Civil, Capital Social, Confianza, Compromiso Cívico, Redes, Relaciones Personales, Sostenibilidad, Desempeño Institucional.

Abstract

The objective of this research is to describe the characteristics of relations, networks and strategies of connection, as well as the rules of trust and cooperation of the Hermano Miguel Foundation, considering its processes of development and accumulation of social capital that have contributed to sustainability institutional. .

The qualitative study was carried out in the Hermano Miguel Foundation, in Quito - Ecuador. The research techniques used to collect the information were: documentary analysis, semi-structured interviews, and a questionnaire applied to external and internal audiences, paraphrasing the results. The sample was for convenience, being a total of 10 people from the external public and 10 employees of the organization. There were seven interviews, four internal staff and three beneficiaries.

Among the main results, it can be affirmed that the Hermano Miguel Foundation succeeded during 33 years of service, at a high level of Social Capital, which was built through trust and institutional transparency. In addition, with this confidence we have managed to attract different formal and informal, national and international networks. It is important to mention that the organization perceives a weakening of its relations with the State during the last government, generating it for the institution, also triggering, that as a precaution, its civic commitment is kept aside.

Finally, as main conclusions it is evident that the Social Capital has returned to the sustainable and resilient FHM in times of crisis, since from the generation of trust to its internal and external public, it built the greatest amount of networks and personal relationships, which It makes it easier to meet your objectives.

Keywords: Civil Society Organizations, Social Capital, Trust, Civic Commitment, Networks, Personal Relationships, Sustainability, Organizational Performance.

Tabla de Contenido

1. Introducción 8

2. Revisión de la literatura 10

2.1 Marco Conceptual 10

2.1.1 Organizaciones de la Sociedad Civil 10

2.1.2 Capital Social 21

2.1.3 Desarrollo de CS en las OSC 30

2.2 Estado del arte 32

3. Objetivos de la investigación 34

3.1 General 34

3.2 Específicos 35

4. Diseño metodológico 35

4.1 Enfoque de investigación 35

4.2 Unidad de análisis 36

4.3 Muestra 37

4.4 Herramientas 37

4.5 Plan de trabajo 40

4.6 Análisis de datos 41

5. Resultados 46

5.1 Fundación Hermano Miguel: sus relaciones y vínculos 47

5.2 Exploración de elementos del CS desarrollados en la FHM 49

5.3 Elementos característicos de la FHM relacionados a sus procesos de desarrollo y acumulación de CS 58

5.4 Nivel de CS desarrollado y su relación con la sostenibilidad y el desempeño institucional 81

6. Conclusiones y Recomendaciones 87

7. Referencias bibliográficas 88

8. Anexos ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Índice de Cuadros

Cuadro 1 Clasificación de las OSC en Ecuador 11
Cuadro 2 Normas referentes a las OSC ecuatorianas 18
Cuadro 3 Orígenes del concepto de Capital Social y su definición..... 22
Cuadro 4 Dimensiones del Capital Social 27
Cuadro 5 Técnicas de recolección de datos 39
Cuadro 6 Cronograma de trabajo..... 40
Cuadro 7 Dimensiones del CS y sus elementos 41
Cuadro 8 Programas y proyectos de la FHM según sus líneas de acción 48
Cuadro 9 Elementos de crecimiento FHM 51
Cuadro 10 Rentabilidad 58

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Confianza de los beneficiarios 60
Gráfico 2 Personas en las que confían los beneficiarios en problemas 60
Gráfico 3 Conocimiento de los beneficiarios sobre la FHM 61
Gráfico 4 Conocimiento de los colaboradores sobre FHM 62
Gráfico 5 Actores de la SC con quienes se debe promover mayor cooperación..... 63
Gráfico 6 Canal de comunicación interna más efectivo 65
Gráfico 7 Aspectos del compromiso cívico..... 69
Gráfico 8 Participación de los colaboradores en actividades de la FHM 72
Gráfico 9 FHM tiene algún contacto directo con funcionario público..... 75
Gráfico 10 Participación del personal interno en actividades de la fundación..... 76
Gráfico 11 Participación del público externo en actividades de FHM 77
Gráfico 12 Grado de cooperación entre áreas de la FHM 84

Acrónimos

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CAID	Centro de Atención Integral y Desarrollo
CEOSC	Confederación Ecuatoriana de Organizaciones de la Sociedad Civil
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CS	Capital Social
FHM	Fundación Hermano Miguel
OBC	Organizaciones Basadas en Comunidades
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RUOSC	Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil
SC	Sociedad Civil
SUIOS	Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

El trabajo que contiene el presente documento integra el Proyecto Interno de Investigación - Semillero ¨Capital Social para el Desarrollo: las Relaciones y Estrategias de Vinculación para la Sostenibilidad de las Organizaciones¨, propuesto y dirigido por la Investigadora María del Carmen Zenck Huerta, acompañada de la Co-investigadora Ingrid Ríos Rivera, docentes de la Universidad Casa Grande.

El objetivo del Proyecto Semillero es describir las relaciones, redes y estrategias de vinculación, normas de confianza y cooperación de las Organizaciones Sociales (OSC) ecuatorianas como elementos distintivos en sus procesos de desarrollo y acumulación de Capital Social (CS), y dimensionar su contribución a la diversificación de las formas de sostenibilidad que logra a través del tejido social y las alianzas con otros sectores. El enfoque del Proyecto es cualitativo. La investigación se realizó en Guayaquil, Ecuador. Las técnicas de investigación que usaron para recoger la información fueron el análisis documental, entrevistas semi estructuradas y el cuestionario para triangulación.

1. Introducción

Hasta el momento, en el marco de la Sociedad Civil (SC) puede observarse la existencia de tres sectores: el gubernamental, el privado, y el social. A lo largo de la historia, han surgido diversos actores que se han dedicado a trabajar en torno al bienestar de los miembros de la sociedad con limitaciones y necesidades específicas, motivados por un servicio desinteresado. Estos actores con el paso de los años pasaron a conformar organizaciones que legalmente impulsan y respaldan los intereses de la comunidad, dichas organizaciones, son las denominadas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) o Tercer Sector Social. Éstas son entidades sin fines de lucro, autónomas, que funcionan colectivamente a favor de una causa, promoviendo la construcción de una sociedad sostenible. Además, en los últimos años se las ha reconocido como generadoras de Capital Social (CS), debido a los múltiples vínculos que establecen con diversos actores, y por su estrecha relación con el desarrollo social y económico de la comunidad. A partir de este escenario, es posible comprender que las OSC desarrollan sus acciones en un espacio común junto con otros actores con los cuales guardan relación, y quienes pueden favorecer su intervención social.

En Ecuador aparecieron a comienzos del siglo XX, en forma de sociedades de filantropía y caridad, teniendo mayor auge en la última década hasta el 2006, ya que después de lograr posicionamiento, mediante modelos de gestión eficientes y altos niveles de confianza y cooperación, las OSC ecuatorianas se han enfrentado a grandes desafíos, entre éstos: las nuevas regulaciones que han modificado la interacción Estado – OSC, que como señala Chiriboga (2014), es una nueva visión que en muchos casos ha dejado sin piso a las organizaciones que ejecutaban proyectos y programas relacionados con el desarrollo social y productivo, sujetándolas a mayor control y por ende, a grandes esfuerzos y aumento de costos, al formalizar procesos administrativos, laborales y financieros; inclusive ha generado la desaparición de otras, por su incapacidad para hacer frente a dichas normativas; y en cambio otras se sostienen, por su cohesión interna y/o por la interacción con otros sectores.

Asimismo, es relevante mencionar que en Ecuador los esfuerzos académicos por conocer a las organizaciones de base rural y urbana han sido mínimos, por dos razones principales: el tema se ha posicionado insuficientemente en los centros de investigación y docencia, y los proyectos e intervenciones en escenarios de mayor pobreza,

prescinden de este conocimiento (Bebbington y Torres, 2002). De igual manera, los autores indican que los estudios de CS son una manera pionera de adentrarse en el conocimiento del mundo de las OSC y sus relaciones con los procesos de desarrollo, pues permiten una efectiva observación de las redes de confianza, mecanismos de solidaridad, lazos culturales e identidad política (Bebbington y Torres, 2002).

Por lo antes mencionado, nace el interés de un grupo de estudiantes de la Universidad Casa Grande, de estudiar las OSC ecuatorianas y el desarrollo de CS que se origina en éstas, mediante el método de estudio de caso. Esta propuesta de investigación es parte de la VI Convocatoria a Proyectos Semilleros de Investigación que propone la universidad. Por lo tanto, el presente estudio tiene como finalidad profundizar sobre el desarrollo del CS en la Fundación Hermano Miguel (FHM), ubicada en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito - Ecuador; misma que presta servicios sociales y de rehabilitación. FHM es una organización familiar, que tiene más de 30 años asistiendo a personas de bajos recursos económicos con alguna discapacidad física con la que hayan nacido o adquirido con el tiempo. Para su gestión ejecutan programas y proyectos propios de innovación y reciclaje, además de recibir aportes voluntarios de organizaciones nacionales e internacionales, que se han identificado con el propósito de la misma.

Se considera este estudio relevante, ya que se pretende participar en el debate conceptual del CS, desde las OSC ecuatorianas, explorando su forma de aprovechar las redes y relaciones con otros. Asimismo, mediante los resultados arrojados será posible abordar temas cruciales para enriquecer el análisis frente a la debilidad de las organizaciones, el paternalismo estatal, así como la indiferencia del mercado. Adicionalmente, la investigación se vuelve significativa porque aporta a la comprensión de las interacciones que desarrollan las OSC para incrementar el CS en su quehacer cotidiano y en la constante búsqueda de la sostenibilidad, más aún cuando se piensa en niveles macro. Finalmente, a través de esta exploración es posible reconocer la importancia del CS en relación al desempeño de la organización, así como la influencia de la gestión del departamento de Recursos Humanos como facilitador de formación de CS en la fundación.

2. Revisión de la literatura

2.1 Marco Conceptual

2.1.1 Organizaciones de la Sociedad Civil

Origen y evolución

Las OSC aparecen en la década de los 80, cuando se puso de manifiesto las dificultades de los gobiernos para el sostenimiento perdurable de los compromisos sociales adquiridos (Juaneda, González, y Marcuello, 2013). De esta manera, se incorpora en el sistema de la SC, un tercer agente llamado Tercer Sector Social, Entidades No Lucrativas, Organizaciones No Gubernamentales, Organizaciones Sociales, o Asociaciones Voluntarias (Cruz, 2008).

Acotto (2009), señala que las características que reúnen las OSC es que son: privadas, ya que están reguladas por el derecho privado, aun cuando utilizan fondos y recursos públicos; no gubernamentales, pues no forman parte de lo gubernamental en ninguno de sus niveles; autogobernadas, puesto que determinan su forma de gobierno así como sus mecanismos de funcionamiento; de adhesión voluntaria es decir, los miembros que forman parte de las mismas no son obligados; además, sus fines y objetivos son lícitos, y finalmente, no lucrativas, debido que no distribuyen ganancias o lucro entre sus miembros, aunque cabe recalcar que esto no significa que no otorguen sueldos, gastos, viáticos, etc., pues las ganancias obtenidas son utilizadas para sus programas/proyectos/servicios.

Además, según Juaneda, et al. (2013), son altamente dependientes de los fondos públicos y sus decisiones son muy sensibles a los cambios en las políticas gubernamentales. Asimismo, los autores mencionan que las OSC han evolucionado con el paso del tiempo, pues de entidades creadas bajo el auspicio de la beneficencia de sus fundadores han pasado a ser entidades proveedoras de servicios de interés general, receptoras de fondos públicos y con un tratamiento fiscal preferente debido a su naturaleza social. Por lo mencionado, ya no basta para su sostenibilidad la buena voluntad, sino un desempeño y trabajo eficiente, que demuestre la calidad de su accionar.

Por otro lado, Velásquez (2013), señala que las OSC existen por distintos motivos, ejerciendo a su vez un papel importante en la sociedad. Uno de los motivos por los que nacieron fue porque el mercado no ofrece soluciones para atender todas las necesidades sociales ni a todos los sectores de la población; además, el Estado, especialmente en países tercermundistas, tiene limitaciones para garantizar el bienestar social, y porque la SC debe ser parte de las estrategias que contribuyen a su propio desarrollo social.

De acuerdo al Asian Development Bank (2008), las OSC pueden clasificarse según la razón de ser o la función que desempeñan dentro de una sociedad (citado en Álvarez, 2015). Y, por otro lado, según el Decreto Ejecutivo 739, que hace mención al Reglamento Sistema Unificado Información de Organizaciones Sociales (2015), las OSC ecuatorianas pueden ser de dos clases. Siguiendo estos modelos de clasificación, se ha elaborado el Cuadro 1, mismo que engloba los tipos de OSC en Ecuador.

Cuadro 1: Clasificación de las OSC en Ecuador

OSC según la razón de ser	
Tipo de organización	*Descripción*
Organizaciones basadas en comunidades (OBC)	Relacionadas con los intereses, preocupaciones o demandas de sus miembros, movilizándolos mediante la expresión de la organización, la implementación de procesos participativos, acceso a servicios de desarrollo externos.
Organizaciones basadas en la fe	Grupos religiosos organizados en congregaciones, cultos, institutos religiosos especializados, o en instituciones registradas o no.
Organizaciones no gubernamentales (ONG)	Organizaciones profesionales, intermediarias y sin fines de lucro que proveen la obtención de servicios, en relación al desarrollo social y económico individual/comunitario.
Movimientos sociales	Grupos informales que pretenden efectuar cambios sociales mediante la organización y acción colectiva. No son permanentes, pero se forman rápidamente por la coincidencia del objeto de búsqueda.

Sindicatos	Asociaciones formales de trabajadores unidos para la promoción de beneficios colectivos (salarios, jornadas laborales, condiciones de trabajo).
Asociaciones de profesionales	Conformadas por individuos que desempeñan una ocupación o profesión particular.
Institutos de investigación	Organizaciones que desarrollan análisis e investigaciones en materia de política pública, con el objetivo de influir en los funcionarios encargados de la toma de decisiones.
OSC según el tipo	
Corporaciones	Entidades de naturaleza asociativa, estable y organizada. Compuesta por mínimo cinco miembros, expresada mediante acto constitutivo, colectivo y voluntario. Tienen como objetivo la promoción y búsqueda del bien común de sus miembros, en general o de una colectividad en particular. Pueden sub clasificarse según tres grados: ▪ *Primer grado:* agrupan a personas naturales con un fin delimitado (clubes, comités, colegios profesionales y centros). ▪ *Segundo grado:* agrupan a las corporaciones de primer grado o a personas jurídicas (federaciones, cámaras o uniones). ▪ *Tercer grado:* agrupan a las corporaciones de segundo grado (confederaciones, uniones nacionales, organizaciones similares).
Fundaciones	Constituidas por la voluntad de uno o más fundadores. Deben considerar en el estatuto la existencia de un órgano directivo de al menos tres personas. Tienen como objetivo buscar o promover el bien común de la sociedad, incluyendo actividades de: promoción, desarrollo, e incentivos de dicho bien en diferentes aspectos (sociales, culturales, educativos, de beneficencia pública, o relacionados con la filantropía).

OSC nacionales o extranjeras	Se rigen por sus propias leyes, por ejemplo: las comunas, juntas de agua, juntas de regantes, centros agrícolas, cámaras de agricultura.
Organizaciones con fines de gestión o control social	Constituidas por instituciones o funciones del Estado, tales como: veedurías, ciudadanas, observatorios.

Elaborado por: Andrea Zavala A., adaptado de Álvarez (2015), y del Decreto Ejecutivo 739 (2015).

Por otro lado, el rol de las OSC ha cambiado a lo largo de las últimas décadas, tanto en países industrializados como en aquellos que están en vías de desarrollo, ya que a nivel internacional se han generado cambios en el entorno político que afectan la perspectiva desde la cual se valora su trabajo y su importancia. Un cambio es la modificación de las políticas de donantes, pues los mismos han tomado conciencia sobre la carencia de una SC fortalecida, y por tanto les resulta importante su contribución. Además, han identificado que, en la actualidad, las OSC desempeñan un factor clave y estratégico en el crecimiento de la sociedad y de las interrelaciones sociales. Otro cambio es el nuevo paradigma, la Nueva Administración Pública, introducida en países desarrollados y promovida por el Banco Mundial. Estas reformas se orientan bajo una perspectiva neoliberal, donde se busca reducir el papel del Estado y los altos presupuestos públicos, para incrementar el rol del sector privado, aumentando la competitividad interna y el desempeño de las instituciones responsables de los servicios que brindan, privatizando los servicios públicos (Clayton, Oakley, y Taylor, 2000; citado en Álvarez, 2015).

Bajo esta mirada, las OSC son capaces de adquirir roles más activos, no obstante existen diferentes tipos de relación entre Estado y OSC, las cuales se definen de acuerdo al contexto social de un país determinado, siendo así que en países como India o en regiones como Latinoamérica, las OSC se desempeñan más bien como apéndices o elementos asociados en la prestación de servicios públicos, y en países con condiciones emergentes, las OSC son las únicas proveedoras de servicios sociales (Clayton, et al., 2000; citado en Álvarez, 2015).

Por otro lado, bajo un contexto local, se puede decir que en Ecuador existen desde las primeras décadas del siglo XX, cuando se establecieron como sociedades de

ayuda mutua, dirigidas a prestar servicios a sus asociados (trabajadores y artesanos migrantes a las ciudades), o como instituciones laicas de beneficencia para prestar servicios de diverso tipo a la población urbana, o también como filantropías para ocuparse de sectores vulnerables. Es decir, se constituyeron en un espacio laico de carácter público, independiente del Estado y de la iglesia (Chiriboga, 2014).

Posteriormente, según Chiriboga (2014), a lo largo de los años, comienzan a tener un rol preponderante para el desarrollo, llegando a su mayor auge en la década del 90 y parte del 2000 hasta el 2006, donde se encargaron de temas como: reducción de la pobreza, derechos humanos, temas de género y de grupos de atención prioritaria. Sin embargo, Chiriboga afirma que se han dado varias modificaciones a lo largo de las últimas décadas en cuanto a ámbitos de concentración temática, que transforman y amplían el campo de las preocupaciones de las OSC, tratando temas como: la inequidad, atención al medio ambiente y desarrollo sostenible, protección de los derechos humanos y el buen gobierno.

A pesar de que las OSC han adquirido un rol como agentes de cambio y generadoras de CS, actualmente, en Ecuador se enfrentan a grandes desafíos por nuevas regulaciones, mismas que han modificado su interacción, sujetándolas a mayor control, grandes esfuerzos y aumentos de costos, por lo que inclusive algunas han desaparecido, y aquellas que se han mantenido, ha sido gracias a su cohesión interna e interacción con otros (Chiriboga, 2014).

De acuerdo a Chiriboga (2014), en un nivel macro, a partir de la segunda década del 2000 se produce un cambio en el entorno nacional e internacional en el que actúan las OSC, a partir de las modificaciones en los enfoques de desarrollo, el protagonismo que adquieren las organizaciones y movimientos sociales, la existencia de mayor autonomía en países sudamericanos en temas políticos, el crecimiento económico basado en exportación de materia prima, y cambios en las políticas y flujos de cooperación en países de América Latina; por lo que pierden peso como prioridad para el desarrollo.

Asimismo, Chiriboga (2014), enfatiza que en un nivel micro (Ecuador), en el 2007 se establece un gobierno con una propuesta que prioriza un Estado rector y conductor del proceso de desarrollo, con mayor énfasis en el mercado interno, cambios

en políticas redistributivas, haciendo que la inversión pública sea el motor de la economía; y bajo este contexto las OSC pierden su espacio tradicional.

A partir del escenario antes presentado, las OSC buscaron una forma de interlocución, y es así como nace la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones de la Sociedad Civil (CEOSC). Esta Confederación emite a su vez un Informe de Rendición Colectiva de Cuentas, en este caso se mencionará el Informe del 2013 – 2014. El Informe de Rendición es un mecanismo que utilizaron las organizaciones para el fortalecimiento del sector, como forma de transparentar sus actividades hacia la sociedad, y como iniciativa frente a las acciones del Estado que percibieron como amenazas. El Informe analiza los resultados de la gestión de las OSC en años determinados, la información es obtenida de forma voluntaria por las OSC y a través de la aplicación de un cuestionario que aborda datos generales de la organización (Confederación Ecuatoriana de OSC, 2014).

Mediante los resultados del Informe se evidencia que las OSC están atravesando hoy en día un escenario complejo, donde las condiciones institucionales y legales sobre la gestión del ámbito público – privado, más la crisis internacional, restringen su accionar, afectando al mismo tiempo su protagonismo en los procesos de desarrollo. Asimismo, el Informe indica que para sobresalir de este escenario, las OSC están comenzando a implementar estrategias que consideran cambios organizacionales y diversificación de fuentes de financiamiento (Confederación Ecuatoriana de OSC, 2014).

Igualmente, como parte de los resultados recabados, se señala que para el año 2012, las organizaciones involucradas fueron 102, en el 2013, el número se redujo a 65, y para el 2014 fueron 50 las OSC que remitieron información para análisis de rendición de cuentas. Adicionalmente, se hace referencia a que el declive progresivo de la adhesión de las OSC al proceso colectivo de rendición de cuentas, puede ser atribuido a diferentes factores coincidentes entre sí como: el clima de incertidumbre generado por las regulaciones hacia el sector, la reducción del rol como actores relevantes para el desarrollo de la SC, y la reducción de los recursos provenientes de la Cooperación Internacional (Confederación Ecuatoriana de OSC, 2014). También, se señala que las

OSC se alinean claramente con las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo (a nivel nacional) y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible[1] (ODS a nivel internacional).

Finalmente, el Informe acentúa los retos que tienen las OSC ecuatorianas, donde se presenta inestabilidad respecto a la sostenibilidad del sector, no sólo en condiciones financieras sino también políticas y sociales. De igual forma, se vuelven fundamentales los mecanismos de transparencia de las organizaciones frente a la ciudadanía. Y, por último, se resalta que deben preocuparse por la recuperación de la alianza entre las OSC y el Estado (Confederación Ecuatoriana de OSC, 2014).

Marco regulatorio

A modo de referente regional, en México las OSC deben actuar bajo la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por OSC, expedida en febrero de 2004. El objetivo de la ley es el fomento de la participación de las OSC en el país, y se aprovecha para establecer las bases y criterios para otorgarles apoyos y estímulos, así como para declarar las obligaciones y derechos que deben tener en cuenta durante su gestión (Acotto, 2009).

En el contexto local, el marco legal de las OSC ecuatorianas comienza a tomar relevancia a partir de la Constitución del 2008, en la cual se busca el buen vivir de los ecuatorianos, con una visión equitativa e inclusiva, además, pone énfasis en los derechos de participación, educación, salud, alimentación, seguridad social y agua para sus habitantes. Por lo tanto, el Estado se convierte en el planificador y ejecutor de políticas para el desarrollo (Chiriboga, 2014).

De igual manera, Chiriboga (2014), menciona que en los últimos cinco años se han establecido nuevas reformas que regulan el trabajo de las OSC, pero también para la Cooperación Internacional. Una de las reformas más importantes es la alineación de las actividades de la Cooperación a los lineamientos del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013. Otra, hace referencia a la formalización del trabajo de las OSC,

[1] Constituyen 17 objetivos, éstos son: fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsables, acción por el clima, vida submarina, vida de ecosistemas terrestres, paz, justicia e instituciones sólidas, y alianzas para lograr los objetivos.

cumpliendo requisitos legales para su constitución e inscripción. También, existe una norma que se relaciona con un mayor control y seguimiento de la labor que desarrollan las OSC, mediante un sistema de información y registro (SUIOS, Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales). Asimismo, se creó una reforma que se relaciona con el tipo de actividad que realizan tanto la Cooperación como las OSC, prohibiendo labores de carácter político. Por último, se estableció una regulación respecto a la prohibición de utilizar recursos de cooperación no reembolsables de fuente bilateral o multilateral, y siendo éstos canalizados a través del Estado.

El 08 de abril de 2008, se establece además el Decreto Ejecutivo No. 982 y el Acuerdo Interministerial No. 004 en marzo de 2009, en los que cambian las normas para organizaciones sin fines de lucro, ya que el Estado asumió desde ese momento mayor control y seguimiento sobre las mismas, con autoridad para la apertura o cierre de éstas. Luego, el 20 de junio de 2013, mediante Decreto Ejecutivo No. 16[2], se norma el uso del SUIOS, teniendo éste como objetivo establecer mecanismos, instrumentos, requisitos y procedimientos relacionados al derecho de las personas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos de asociarse; obligándolas a su vez a inscribirse en el Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil (RUOSC), cumplir con las obligaciones del Estado en relación a la ejecución y control de proyectos, así como a entregar documentos a los funcionarios públicos correspondientes. Además, las normas señalan que la certificación y acreditación de las OSC, serán emitidas por la Secretaría Nacional de Gestión de la Política (Chiriboga, 2014).

Frente al Decreto 16, Chiriboga (2014), señala que las OSC han tomado posiciones distintas, por un lado hay organizaciones que han aceptado la normativa y se han alineado al enfoque, por otro lado, hay organizaciones que buscan entablar un diálogo con el gobierno con el propósito de conseguir apoyo para sus actividades, y por último, están las organizaciones que han buscado derogar la normativa.

Adicionalmente, es relevante mencionar que las OSC ecuatorianas se rigen también bajo el Reglamento Sistema Unificado Información de Organizaciones Sociales, Decreto Ejecutivo 739, expedido el 21 de agosto del 2015. Éste fue

[2] Este decreto fue derogado por el actual presidente de la República del Ecuador, Lenín Moreno. La derogación se realizó el 23 de octubre del 2017. El objetivo fue simplificar los requisitos burocráticos para que las OSC tengan facilidades en el desarrollo de su trabajo. Con esta derogatoria se expidió el nuevo reglamento para el otorgamiento de personalidad jurídica a las organizaciones sociales, estipulando un plazo de 90 días para el ingreso de información a la plataforma del SUIOS.

desarrollado con la finalidad de recoger un sólo cuerpo legal de las reformas que se han realizado respecto al trabajo de las OSC. Asimismo, busca regular el funcionamiento de los procesos administrativos relacionados con la vida institucional de las OSC, así como declarar los derechos y obligaciones de las mismas. Y, expone los tipos de OSC que puede haber, los requisitos y procedimientos para aprobación de estatutos, los sistemas de control a los que deben someterse, los procesos de registro y de disolución, y el manejo de estas organizaciones en caso de ser extranjeras (Confederación Ecuatoriana de OSC, 2015).

Adicionalmente, la CEOSC (2017), adjuntó en su página *web* una recopilación de normas referentes a las OSC ecuatorianas, donde se detalla que las organizaciones deben cumplir las siguientes regulaciones presentadas en el Cuadro 2.

Cuadro 2: Normas referentes a las OSC ecuatorianas

Respecto a los derechos de asociación y personalidad jurídica: ▪ Ley Orgánica de Participación Ciudadana, 2010 ▪ Código Orgánico de Organización Territorial, 2010 ▪ Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, 2011 ▪ Código Civil, 2005
Respecto a lo laboral: ▪ Mandato Constituyente No. 8, 2008 ▪ Código del Trabajo 2005; título I y el capítulo IV: obligaciones ▪ Ley de Seguridad Social 2001, título III: organismo de aplicación
Respecto a lo tributario: ▪ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI), 2004 ▪ Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD), 2010 ▪ Resolución SRI No. 34, 2012 ▪ Norma del SRI – Circular NAC-DGECCG109-00010
Respecto a la contratación pública: ▪ Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, 2008 ▪ Resolución del Instituto Nacional de Contratación Pública 018-09, 2009
Respecto al lavado de activos: ▪ Resolución No. 0063, 2012

Elaboración: Andrea Zavala A.

OSC y la sostenibilidad

En el 2013, el Grupo Faro, a partir del programa de fortalecimiento de las OSC en Ecuador, se unió con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), con el propósito de trabajar en la sostenibilidad organizacional del tercer sector social en el país. Para ello, llevaron a cabo un proceso de diagnóstico de la sostenibilidad de 10 OSC, elaboraron planes para su mejora, y ofrecieron un entrenamiento directo, instruyendo al personal sobre cómo implementar el proyecto. Y, por otro lado, efectuaron un evento internacional para compartir los hallazgos del estudio (Grupo Faro, 2013).

En el informe, se cuenta el contexto sociopolítico nacional e internacional, bajo el cual nace el concepto de sostenibilidad. Así, en los años 70's surgió como un concepto alineado al eco desarrollo, que se basaba en ser socialmente justo, ecológicamente compatible, y económicamente viable (Strong, M.; citado en Grupo Faro, 2013). Luego, en los 80, además de sostenibilidad, surge el término de sustentabilidad o perdurabilidad. Posteriormente, en los años 90, en la Declaración de Río en 1992, se habla de satisfacer las necesidades de las generaciones sin comprometer las posibilidades de las futuras, para atender sus propias necesidades; esto se ratifica en el 2012 en la Cumbre Río + 20 (Grupo Faro, 2013).

A partir de lo expuesto, el Grupo Faro (2013), define que una OSC es sustentable cuando tiene una nominación, un nombre reconocido, cuando está conformada por miembros y cuenta con una estructura, funcionando en una oficina, y emprendiendo proyectos. Si la OSC cuenta con los elementos antes mencionados, entonces se puede decir que existe y que por sí misma se sustenta. Y, exponen que una OSC es sostenible cuando es capaz de mantener lo anteriormente dicho a través del tiempo, es decir, si mientras uno, dos, cinco, y más años; logra mostrarse de igual manera y es reconocida por lo que ha construido. Cuando algún elemento se ve afectado no es sustentable y por ende corre el riesgo de desaparecer.

Desempeño institucional

El desempeño organizacional o institucional, es la medida de eficiencia y eficacia mediante la cual se aprovechan los recursos para satisfacer a los clientes y alcanzar las metas de la compañía (García, 2014).

De acuerdo con Bernárdez (2011), el análisis de desempeño de una organización depende de diferentes factores como: contexto, modelo de negocio, tecnología e innovación, servicio al cliente, sistemas de información, finanzas, competencias centrales, recursos humanos, y producción. En el contexto se evalúa el mercado, el crecimiento, nuevas tendencias y la madurez de la organización. En el modelo de negocio se consideran componentes como: impacto social, valor diferencial de productos y servicios, prestigio, valor e imagen. En la tecnología e innovación, se toma en cuenta la posición tecnológica, innovación, creatividad, así como la aplicación y uso de la tecnología. Respecto al servicio al cliente, se estima la calidad del producto/servicio, atención al cliente, respuesta a necesidades, y la fidelización del cliente. En cuanto a las finanzas se valoran los ingresos, costos, rentabilidad, liquidez, flujo de caja, y endeudamiento. En temas de producción, se estudian elementos como: estrategias de producción, eficiencia y productividad, planeamiento, gestión de inventarios. Dentro de los sistemas de información se analiza: la información para toma de decisiones, informes y reportes, y sistemas colaborativos. En recursos humanos se aprecian componentes como: estrategias, cultura y clima organizacional, procesos de reclutamiento y selección, estructura organizativa, competencias y formación, sistemas de remuneración, premios y castigos. Y, como competencias centrales se toma en cuenta: resultados de indicadores, productos, clientes y a la compañía como tal.

Por otro lado, según Calvo & Martín (2004), varios investigadores han mencionado el concepto de CS en la búsqueda de respuestas para mejorar el desempeño en la organización, y a partir del modelo propuesto por Lepak & Snell (1999) y de la consideración del CS como recurso estratégico, se establece una relación entre el diseño del sistema de dirección de Recursos Humanos y los diversos tipos de capital social, reconociendo la relevancia de las prácticas de esta área como un mecanismo para estimular o inhibir la formación de capital social en la organización.

2.1.2 Capital Social

Origen

El concepto de CS apareció antes de que Pierre Bourdieu, James Coleman y Richard Putnam, principales exponentes, exploraran el mismo. A lo largo del tiempo ha sido estudiado desde trabajos empíricos y mediante diferentes disciplinas de las ciencias sociales, de ahí que existe una variedad de enfoques y posturas. Cruz (2008), señala que las investigaciones se direccionan a responder su capacidad para movilizar recursos, la pertenencia a redes, las fuentes que lo originan, las acciones que la infraestructura del término posibilita, incluyendo las individuales o colectivas; y las consecuencias y resultados positivos y/o negativos que pueden generar.

Asimismo, a pesar de las diversas definiciones, se puede decir que existen algunas similitudes en éstas, como el hecho de centrar su interés en el bien público, destacar las implicaciones significativas en el desarrollo económico y social, y que resaltan el aporte a la disminución de la pobreza. Además, según Ramírez Plascencia (2005), Bourdieu, Coleman y Putnam comparten una visión dinámica del CS, puesto que consideran que es un conjunto de recursos que puede ser creado, mantenido o destruido.

Por un lado, se considera importante llevar a análisis el concepto de Bourdieu, ya que estima que las variables claves del capital social son la pertenencia a un grupo, la existencia de relaciones de intercambio material y simbólico, el grado de institucionalización, y los recursos que posee el grupo. Además, percibió como relevantes las conexiones efectivas de la red con otras redes, y estimó las ventajas y oportunidades en términos de cantidad y calidad de recursos, duración y amplitud de las relaciones (Jiménez y Piña-Zambrano, 2011).

En cambio, Coleman incorpora procesos diferentes como los mecanismos que generan capital social, las consecuencias de la posesión y la organización social que permite la apropiación del mismo (Arriagada, 2003; citado en CEPAL, 2003). Adicionalmente, Coleman (1990:302), señala que el concepto aporta un aspecto estructural que sirve a los individuos para alcanzar la finalidad de sus acciones, y destaca que los recursos derivados de las relaciones sociales son un aspecto importante de la estructura social. Asimismo, indica que dicho capital no es extinguible a través de las acciones de los individuos (García-Valdecasas, 2011).

Finalmente, Putnam indica que el buen gobierno depende del grado en el que la vida política y social en una región se aproxima al ideal de la comunidad cívica, razón por la cual el autor conecta la civilidad con las ideas de Coleman sobre capital social, pues considera que hay formas distintas de resolver los problemas por dilemas de la acción colectiva, y afirma que el capital social se compone por la confianza, normas de reciprocidad y redes de compromiso (Ramírez Plascencia, 2005).

En el Cuadro 3 se han recopilado definiciones de varios autores que han investigado sobre el CS, clasificándolas también por categorías (principales exponentes, otros investigadores de diferentes ramas de las ciencias sociales, o instituciones internacionales).

Cuadro 3: Orígenes del concepto de Capital Social y su definición

Autores	Definiciones
Principales exponentes	
Lyda J. Hanifan, 1916	Componentes tangibles en la vida cotidiana de la gente como: la buena voluntad, compañerismo, empatía, y relaciones sociales.
Pierre Bourdieu, 1985	Conjunto de recursos (reales o potenciales) derivados de pertenecer institucionalmente por un significativo período de tiempo a redes de conocimiento o reconocimiento mutuo.
James Coleman, 1988	Recursos intangibles de los individuos obtenidos a partir de los vínculos o relaciones sociales. Constituyen un activo y facilitan acciones comunes.
Richard Putnam, 1993	Aspectos de la organización social, como la confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada y la cooperación para el beneficio mutuo.
Otros investigadores	
Lin, 2001	Conjunto de recursos en las redes sociales en los que se puede invertir cuando los actores desean aumentar la probabilidad de éxito en sus acciones.

Arriagada, 2006	Herramienta que permite el acceso a otros recursos, fomenta la participación en organizaciones y promueve cursos de acción orientados a mejorar el nivel de vida e inclusión social.
Siegler, 2014	Todas las conexiones sociales considerando los beneficios que generan y que pueden ser en un nivel individual y colectivo.
Instituciones internacionales	
OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico), 2001	Relaciones que bajo normas, valores y entendimiento, facilitan la cooperación dentro y/o entre los miembros del grupo.
Banco Mundial, 2000	Instituciones, relaciones, actitudes y valores que rigen la interacción interpersonal y facilitan el desarrollo económico y la democracia.
BID (Banco Interamericano de Desarrollo), 2001	Normas y redes que facilitan la acción colectiva y contribuyen al beneficio común.
PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), 2000	Relaciones informales de confianza y cooperación, asociatividad formal en organizaciones de diverso tipo, y marco institucinal normativo y valórico de una sociedad que fomenta o inhibe las relaciones de confianza y compromiso cívico.

Elaboración: Andrea Zavala A.

Aplicaciones

Algunos de los elementos que integran el término de CS, han sido analizados a profundidad, por lo que indican que el mismo puede tener distintos usos y funciones (Cruz, 2008). Por un lado, en la rama de economía se ha utilizado el concepto para investigaciones sobre el crecimiento económico, la pobreza, el comportamiento de las

firmas y los mercados, las economías en transición, los problemas de acción colectiva, el desempeño económico de los inmigrantes, la salud pública y el logro escolar (Vargas Forero, 2002).

Además, el concepto ha sido empleado con una connotación amplia, evidencia de ello es Pantoja (1999), pues incluye en el término a la familia, los parientes, las redes sociales, asociaciones locales, redes de redes, formas de relación entre Estado y sociedad, marco institucional formal, normas sociales y valores; mientras Grootaert (1998), vincula el capital social con instituciones y dinámicas del desarrollo económico (citado en Vargas Forero, 2002).

Por otra parte, de acuerdo a Narayan y Woolcock (2000), la investigación sobre el capital social y desarrollo económico se puede distinguir en base a cuatro perspectivas: visión comunitaria, de redes, institucional, y sinérgica. La primera identifica el capital social con organizaciones locales (clubes, asociaciones y grupos cívicos), en esta perspectiva se considera al CS como un efecto positivo para el bienestar de la comunidad.

La segunda (visión de redes), destaca la importancia de las asociaciones verticales y horizontales, así como las relaciones dentro y entre organizaciones, grupos comunitarios o empresas. Además, a partir de esta visión se inicia la discusión de la formulación de políticas y nace el *bonding, brindging* y *linking* que serán explicados en el apartado de dimensiones (Narayan y Woolcock, 2000).

En cuanto a la visión institucional, se puede decir que ésta aborda la vitalidad de las redes comunitarias y sociedad civil como resultado de un contexto político, legal e institucional. Asimismo, valora el CS como una variable dependiente, ya que estima que la capacidad de los grupos sociales para movilizarse por intereses colectivos dependerá de la calidad de las instituciones formales con las que funciona, y destaca la relevancia de la coherencia interna, credibilidad, transparencia y responsabilidad que la institución/Estado demuestre a la sociedad (Narayan y Woolcock, 2000).

Finalmente, la visión sinérgica, perspectiva bajo la cual se desarrollará esta investigación, incluye la visión de redes e institucional, pues de acuerdo con Evans (1992, 1995 y 1996), la sinergia entre gobierno y acción ciudadana se basa en la complementariedad (relaciones de apoyo mutuo entre actores), y la condición de incrustado (relación con la naturaleza y alcance de los lazos que unen a ciudadanos y

funcionarios públicos). Igualmente, la visión resalta el valor significativo de contar con distintos tipos y combinaciones de capacidad comunitaria y funcionamiento estatal, pues surgen logros en el desarrollo de la sociedad (Narayan y Woolcock, 2000).

Dimensiones

Según Villalonga - Olives y Kawachi (2014), el CS puede ser operacionalizado en dimensiones, siendo la primera el capital social cognitivo, el cual se refiere a las percepciones de los individuos sobre el nivel de confianza y normas de reciprocidad con el grupo. Como segunda dimensión definen el capital social estructural, incluyendo los comportamientos externos observados, así como las acciones de los agentes dentro de la red y los patrones de compromiso cívico. En esta primera división, los autores resaltan que ambos tipos de capital pueden ser analizados y conceptualizados desde un nivel individual o colectivo. Además, Villalonga - Olives y Kawachi (2014), señalan que las variables que entrarían a estudio en el nivel colectivo serían: la pertenencia a una organización cívica, la confianza interpersonal, y las normas percibidas de reciprocidad, mismas que son parte del capital social cognitivo.

En la tercera dimensión consideran al capital social *bonding* (que une) y *bridging* (que tiende puentes), como parte de lazos horizontales. El primero hace referencia a las relaciones de confianza y de cooperación dentro de los grupos homogéneos, y el segundo describe las relaciones entre los individuos que tienen diferente identidad social y poder. Y, como última dimensión, los autores consideran dentro de los lazos verticales, el capital social *linking*, el cual abarca todas las relaciones jerárquicas o desiguales por diferencias en el poder, en la fuente de recursos o estado (Villalonga - Olives y Kawachi, 2014).

Es importante resaltar que Villalonga - Olives y Kawachi (2014), indican que además de esas cuatro dimensiones, existen dos dimensiones adicionales, una incluye el capital social formal e informal, es decir, la participación con asociaciones del vecindario o visitas a amigos; y otra es el capital social hacia adentro o hacia afuera, como Cámaras de Comercio y la Cruz Roja.

Por otro lado, Putnam (1993), consideró que el CS debe ser medido multidimensionalmente incluyendo como dimensiones la confianza social, la densidad de las relaciones sociales, la capacidad de trabajar en equipo, así como la participación

en organizaciones, la participación cívica, y la intensidad de las normas sociales (Rodríguez Zapatero, 2017). Además, Putnam (1993), estimó formas más relevantes y pertinentes de operar el contenido teórico del CS en términos empíricos, por lo que clasificó el mismo en cuatro oposiciones: formal vs informal, denso vs tenue, vuelto hacia dentro vs hacia fuera, y vinculante vs "puenteante" (citado en González - Reyes, 2009). Luego de esta clasificación consideró cuatro dimensiones, dos de ellas hacen referencia a la forma en que se organiza el capital social y las otras dos en relación a la orientación que puede adquirir (cfr. Gordon y Millán, 2004, p. 727).

Como primera dimensión se origina un debate para conocer si el CS se presenta como entidad formal o informal, concluyendo que a pesar de que ambas son formas potenciales de creación, las informales tienden a instrumentarse de manera más social. La segunda dimensión se centra en la frecuencia de los contactos, tomando en cuenta que los lazos débiles generan la posibilidad de extender los vínculos personales a otras redes sociales, lo cual es importante en el proceso de socialización e intercambio de recursos. En la tercera dimensión se considera si el CS es interno o externo (uso público o privado), y en este apartado Putnam afirma que ciertas formas se orientan hacia el interior promoviendo intereses particulares de los miembros del grupo, mientras otras formas son hacia fuera, hacia lo público; lo cual permite reforzar lazos de unión entre redes más amplias y externas, beneficiando además a quienes no siempre o casi nunca participan. Finalmente, en la cuarta dimensión, Putnam aclara que la rentabilidad de las relaciones sociales en una red no puede evadir efectos públicos o externos de un capital individual (Gordon y Millán, 2004, p. 728; citado en González - Reyes, 2009).

Adicionalmente, al igual que Putnam, Vargas Forero (2002), señala que se ha identificado el concepto con la confianza y la reputación, pues son formas de capital social útiles en la construcción de arreglos institucionales efectivos para manejar recursos comunes, y porque el nivel de confianza mutua puede extenderse a la comunidad. Inclusive el autor afirma que mediante estudios se ha determinado que el éxito de los negocios depende en gran medida de la reputación y lazos de confianza que se crean con clientes y pares. Igualmente, señala que publicaciones valoran el capital social como redes informales y señalan que la importancia está en la posibilidad de ser una fuente de confianza entre las personas, reduciendo costos de transacción de la economía.

Por otro lado, para Healy (2002), existe una convergencia de miradas alrededor de cuatro dimensiones como un intento para medir el capital social, éstas son: participación política, participación de la comunidad, redes informales, y confianza. Dichas dimensiones coinciden con las que menciona Siegler (2014), las cuales son: relaciones personales, apoyo de las redes sociales, compromiso cívico, y confianza y normas de cooperación.

Por último, mediante el Cuadro 4, se han incluido las dimensiones antes mencionadas, agrupándolas y considerando una coherencia en las percepciones de cada autor respecto a dicha dimensión.

Cuadro 4: Dimensiones del Capital Social

Relaciones personales	▪ Estructura y naturaleza de las relaciones personales de los individuos (OECD, 2013; citado en Siegler, 2014). Considera a quién se conoce y qué se hace para establecer y mantener la relación.
Redes	▪ Resultado de la cooperación más o menos estable entre individuos u organizaciones que se conocen o reconocen, intercambian recursos y pueden compartir intereses: conocimientos o estrategias (Rousseau, APUD en Luna, 2005). ▪ Existen redes formales e informales. En la primera se considera instituciones gubernamentales, alianzas empresariales y redes de apoyo. En la segunda se incluyen las redes de apoyo social, relaciones familiares y sociabilidad informal. Ambas están basadas en la provisión, recepción o intercambio de ayuda (dinero, estrategias o apoyo emocional), y suponen reciprocidad entre los actores de la sociedad a partir de los flujos de comunicación (Healy, 2002). ▪ Incluye qué hace cada individuo por los otros en una base individual (Siegler, 2014).
Compromiso cívico	▪ Acciones y comportamientos que pueden ser vistas como contribuciones positivas a la vida de una comunidad o sociedad (OECD, 2013; citado en Siegler, 2014). ▪ Esta dimensión incluye dos sub dimensiones:

	1. *Participación política:* aspectos de compromiso cívico activo e interacción. Puede estar ligado al nivel de confianza en estructuras políticas e instituciones (Healy, 2002). 2. *Participación en la comunidad:* redes formales en la comunidad bajo el contexto de una SC amplia (miembros de asociaciones de residentes, deportes, culturales, religiosos o grupos especiales de interés). Incluye la frecuencia del involucramiento, tiempo dedicado, número de grupos envuelto, y naturaleza del involucramiento (Healy, 2002).
Confianza	▪ Implica cierto grado de familiaridad, conocimiento mutuo, interacciones frecuentes y relaciones duraderas (Homans, 1961; citado en Cuéllar y Bolívar, 2009). ▪ Existen tres tipos de confianza: confianza interpersonal o social, en familiares o conocidos, y en grupos específicos o instituciones (Healy, 2002). ▪ Mientras mayor sea el nivel de confianza dentro de una comunidad, la probabilidad de generar cooperación es mayor. ▪ Dentro de esta dimensión se consideran dos sub dimensiones: 1. *Reciprocidad:* principio fundamental de las relaciones formales e informales que se basa en la lógica de intercambio de retribuciones (Durston, 2002; citado en Jiménez y Piña, 2011). 2. *Normas de cooperación:* relaciones de apoyo mutuo entre actores públicos y privados, ejemplificada con marcos legales que protegen los derechos de asociación (Evans, 1992, 1995, 1996; en Narayan y Woolcock, 2000).

Elaboración: Andrea Zavala A.

Herramientas de medición

Al no existir una única definición del concepto capital social, se vuelve difícil la creación de herramientas para la medición del mismo, de ahí que hay un sin número de

estudios con una variedad de dimensiones que pueden a su vez vincularse y relacionarse entre sí. Es importante mencionar que no se ha encontrado un instrumento que evalúe exclusivamente el CS en las OSC; sin embargo, hay cuestionarios y encuestas que posibilitan medir el nivel de CS dentro de un marco individual y considerando algunas dimensiones que fueron señaladas en el apartado dimensiones del presente documento.

Millán y Gordon (2004), afirman que pese a la fertilidad del concepto y de la variedad de su aplicación, no hay un consenso pleno sobre el significado teórico y tampoco una utilización metodológica. Además, señalan que es conveniente tomar en cuenta las perspectivas de Putnam, Coleman y Bourdieu; pues éstas han permitido los desarrollos empíricos y conceptuales del CS y con frecuencia son un marco de referencia.

Por otro lado, Narayan y Woolcock (2000), han recopilado índices considerando: medidas de confianza, confianza en gobiernos, tendencias electorales y movilidad social. Adicionalmente, exponen que hay algunos estudios que han identificado medidas útiles del capital social, así como elementos representativos del mismo. Una de ellas es la membresía en asociaciones y redes formales e informales, la cual estima un índice de CS a nivel de hogar y comunidad, que considera la densidad y características de grupos y redes formales e informales; y entre los componentes del índice se cuenta el funcionamiento del grupo, las contribuciones financieras y en especies al grupo, la participación en la toma de decisiones y la heterogeneidad de la membresía.

También, Onyx y Bullen, elaboraron un cuestionario para el estado de New South Wales (Australia), para evaluar el CS a nivel comunitario. En éste se toma en cuenta ocho factores subyacentes que componen el CS de un individuo: participación en la comunidad local, acción proactiva en un contexto social, sentimientos de confianza y seguridad, contacto con vecinos, familia, amigos y profesionales; tolerancia ante la diversidad, y valoración de la vida (citado en Narayan y Woolcock, 2000).

Del mismo modo, Healy (2002), expone que hay numerosos cuestionarios en los que se mide una o más dimensiones del CS, como el cuestionario del Banco Mundial, el cual interroga a los individuos sobre el alcance de su actividad asociativa y confianza en diversas instituciones. Otra herramienta es la Encuesta del Uso del Tiempo, en la cual

se realizan preguntas sobre el comportamiento a través de diarios de tiempo grabados, sin embargo, se limita la medición en una dimensión *brindging*.

Por otra parte, Siegler (2014), indica que hay una medida de membresía disponible en Understanding Society, que captura la proporción de personas que son miembros de organizaciones así como la proporción de personas que dona dinero a organizaciones benéficas o de otro tipo, al menos una vez al mes en los últimos 12 meses. Y, menciona que en una encuesta denominada Vida Comunitaria, se distingue tres medidas de acción política: participación cívica, consulta cívica y activismo cívico.

Finalmente, Healy (2002), menciona que en la discusión sobre qué aspectos deben ser medidos en futuros estudios, se ha enfatizado la necesidad de estimar los siguientes aspectos: contexto de la encuesta, actitudes y comportamientos, redes formales e informales, y capital social *bonding, brindging* y *linking.* Mientras, Villalonga - Olives y Kawachi (2014), afirman que la especificación de los tipos de CS que van a ser medidos y los objetivos del estudio, son aspectos importantes en la investigación sobre el tema y en el establecimiento de las preguntas de la encuesta. De igual manera, determinar qué medidas del CS serán oportunas, es indispensable, puesto que puede medirse en distintos contextos. Y, señalan que no se debe dejar de lado interrogantes sobre la pertenencia a organizaciones cívicas, confianza interpersonal y normas percibidas de reciprocidad; pues esto mejoraría la hipótesis del estudio.

2.1.3 Desarrollo de CS en las OSC

Las OSC son vistas como instrumentos para la formación de capital social, dado las repetidas interacciones que facilitan las conexiones sociales y la cooperación, y engendran la confianza entre sus miembros; por lo tanto, se vuelve importante estudiar el concepto de CS y su relación con la sostenibilidad de este tipo de organización.

Organismos internacionales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, afirman la importancia que tiene el capital social y la organización de los actores sociales para el crecimiento económico y el desarrollo, manifestando que tanto la cohesión social como este tipo de capital son factores cruciales para aliviar la pobreza y lograr un desarrollo humano y económico sostenible (como se citó en Cruz, 2008).

Por otro lado, se ha considerado que las OSC pueden contribuir efectivamente al aumento de una mayor densidad de redes de cooperación, asociatividad formal e informal, además de su aporte a la promoción de derechos así como al aumento del crecimiento de los vínculos de confianza social; es decir, que ayudan significativamente al desarrollo de CS en la sociedad (Cruz, 2008). Inclusive de acuerdo a Álvarez (2015), el capital social se manifiesta de manera más tangible precisamente en las OSC.

Según Delamaza (2002), las tendencias recientes de investigación y reflexión sobre la SC y el tercer sector han enfatizado su dimensión cuantitativa y la han asociado al concepto de CS, en la cual señalan como una hipótesis subyacente que, a mayor densidad asociativa, mayor sería el capital social disponible en una comunidad. Para este estudio, se hace énfasis en la necesidad de comprender en primer lugar, la significación y alcance de las OSC para posteriormente hacer la vinculación con el desarrollo de capital social. Por lo tanto, las preguntas de investigación cada vez se alinean más hacia la comprensión en la manera en que contribuyen las OSC al desarrollo del CS y en la construcción de sinergias para el desarrollo comunitario (Álvarez, 2015).

Adicionalmente, se entrevistó a un experto en OSC con el objetivo de explorar cómo funcionan, cuál es el papel que desempeñan, los mecanismos que éstas utilizan para atraer a la sociedad a participar o a involucrarse, las prácticas de sostenibilidad que ejecutan, y qué entienden por CS. A través de la entrevista se pudo conocer que son múltiples los papeles que desempeñan las OSC en Ecuador, pero el más importante y genérico es la asociatividad y la contribución al fortalecimiento del tejido social. Además, las principales formas de atracción se basan en identificar las causas relevantes para algún segmento de la población y compartir estas causas mediante un canal de comunicación efectivo. De igual manera, el experto señala que las organizaciones son muy buenas en lo primero, pero aún les cuesta comunicar adecuadamente sus necesidades y logros.

Respecto a la sostenibilidad, señala que ésta no es sólo financiera sino que también es social; resaltando que la sostenibilidad no se debe sólo a la capacidad financiera o a los ingresos permanentes en el tiempo que tiene una organización, ya que también se debe considerar cómo ésta logra conectarse con la sociedad, cómo responde a temas que le interesan a la comunidad, y cómo convence o logra evidenciar que como institución responde a una problemática; puesto que una sociedad que percibe como

relevante el trabajo de una fundación y estima necesario el mismo, va a tener mayor predisposición para contribuir con la sostenibilidad financiera de la OSC. Finalmente, el experto afirma que la tarea del CS en las OSC ecuatorianas aún está en desarrollo, pues pocas podrán cuantificar el tangible de éste, y por supuesto, metodológicamente hablando, existe una escasez de estudios que muestren cómo medir el nivel de CS en una OSC.

2.2 Estado del arte

Con el paso de los años, el estudio de CS se vuelve más necesario y relevante para entender no sólo su amplia capacidad teórica sino también sus múltiples niveles de aplicación. Así también es indispensable la investigación respecto a la relación del CS y las OSC, puesto que en varios estudios se afirma un nexo estrecho desde distintas visiones, por ejemplo: las OSC como generadoras de capital social o el capital social como recurso clave para la sostenibilidad de las OSC.

Por un lado, en Buenos Aires – Argentina, se desarrolló un estudio en la Universidad de Palermo, en noviembre de 2015, por los docentes: Alberto Bonifacio, Agustina Grigera y Carlos Fara. El trabajo es parte del Observatorio de Capital Social, el cual fue creado en el 2013, con el propósito de estudiar un acervo estratégico para el desarrollo humano, considerando la capacidad de las personas para crear lazos de confianza, promover la acción colectiva, el autocontrol, la responsabilidad social, y el incremento de cohesión social (Bonifacio, Fara, y Grigera, 2015).

En el informe de 2015, se profundiza sobre la dimensión de confianza interpersonal y confianza en las instituciones, además, se incorpora la investigación sobre redes. Como unidad de análisis, toma en consideración los últimos cuatro informes realizados en los que participaron siete países, entre ellos: Argentina, Chile, México, Perú, Colombia, Uruguay y Brasil. La investigación es de carácter exploratorio y como técnicas se utilizó la entrevista y la encuesta, siendo la interrogante principal: “¿Ud. cree que puede confiar en la mayoría de las personas, o que se debe ser cuidadoso en el trato con los demás?” (Bonifacio, Fara, y Grigera, 2015).

Como resultados se obtuvo que: la confianza interpersonal sigue siendo escasa, ya que el 87% de los encuestados estiman que deben ser cuidadosos en el trato con los

demás; asimismo, el estudio reveló que son los hombres adultos jóvenes quienes confían más en otros. Respecto a la confianza en instituciones, el estudio confirmó que las instituciones por encima del valor medio son aquellas asociadas al progreso y a la superación individual (universidades), así como aquellas que permiten espacios de realización o intercambio colectivo (iglesia, fundaciones, movimientos sociales). Por otra parte, los medios de comunicación presentan un nivel de confianza disminuido, y por debajo del valor medio, es decir, donde los ciudadanos perciben mayor desconfianza.

Por consiguiente, los autores concluyen que moderados niveles de confianza en las instituciones políticas y la escasa participación en organizaciones políticas, pueden darse a causa del uso de las redes sociales de internet; y que el CS se complementa con la dimensión de redes de confianza interpersonal, debido que en éstas se genera/ejercita la confianza entre ciudadanos y las normas y valores, que promueven la acción colectiva (Bonifacio, Fara, y Grigera, 2015).

En cambio, en Maracaibo - Venezuela, la Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, publicó en septiembre – diciembre de 2014, un estudio sobre el capital social, conocimiento y efectividad organizacional, por Eustoquio García. En el mismo se analizó la importancia de usar de forma genérica el concepto de CS para cubrir lo vinculado con la gestión de procesos sociales en las organizaciones, destacando la gestión del conocimiento de sus miembros. El estudio fue descriptivo y tomó en cuenta los retos más frecuentes a los que se enfrenta la gerencia para el uso óptimo del CS (García, 2014).

Los resultados arrojados expresan que toda organización posee un conjunto de bienes o activos representados por conexiones dinámicas de sus trabajadores, y éstas se basan y estimulan por la confianza, el entendimiento mutuo y los valores compartidos; y son reforzadas por las formas de conducta que se dan en la organización, en la cual la transparencia hace posible la acción en colaboración, lo que influye en el éxito organizacional (García, 2014).

Como conclusión se expone que el CS es en un factor importante que sirve de apoyo para la acción de los miembros de una organización, misma que considera la colaboración recíproca, el compromiso, la accesibilidad y oportunidad de conocimiento, el talento disponible, y la coherencia funcional (García, 2014).

Por último, se encontró un trabajo de maestría efectuado por María Gavilanes de la Universidad Andina Simón Bolívar de Quito – Ecuador, del año 2017, sobre el Estado y las ONG en Ecuador durante el período 2007 – 2014. El estudio analiza y discute si se han originado cambios a la institucionalidad, el uso de poder y la construcción de un Estado que socave el ejercicio efectivo de las libertades de asociación y participación. Considera, además, la relación entre el Estado ecuatoriano y las OSC comprendida en los años 2007 – 2014, período de gobierno del economista Rafael Correa.

Es una investigación de tipo descriptiva, donde se empleó como herramienta de investigación la entrevista. El estudio concluye que el Estado ecuatoriano, sostiene la posición de ser el representante máximo de la sociedad con única legitimidad democrática, y rechaza toda acción política contraria a su posición; por el contrario, las OSC y demás organizaciones sociales esperan el respeto de sus derechos de asociación y participación por parte del Estado, mismos que están garantizados por la norma constitucional e instrumentos internacionales (Gavilanes, 2017).

En conclusión, es posible evidenciar que desde el campo de la investigación, son escasos los estudios respecto a la medición del CS en las OSC, así como la exploración del vínculo del mismo con la sostenibilidad que otorga a la organización. Igualmente, de acuerdo a Gavilanes (2017), se puede afirmar que actualmente en Ecuador no existe un escenario favorable para el desarrollo de las OSC y para que éstas fomenten relaciones con diversos sectores de la SC. De ahí la necesidad de estudiar qué alianzas, redes y relaciones han contribuido al desarrollo del CS en las OSC en el Ecuador, con quiénes se han articulado y en qué contextos políticos sociales, cuáles han sido los efectos en la sostenibilidad de las organizaciones y su acceso a mayores recursos.

3. Objetivos de la investigación

3.1 General

Describir las características de las relaciones personales y estrategias de vinculación, así como las normas de confianza y cooperación, de la Fundación Hermano Miguel, considerando sus procesos de desarrollo y acumulación de Capital Social, para determinar qué les ha permitido sostener su propuesta y desempeño institucional.

3.2 Específicos

- Explorar las relaciones, redes y estrategias de vinculación, normas de confianza y cooperación que la Fundación Hermano Miguel ha desarrollado en su interacción con diversos actores de la comunidad.
- Identificar los elementos comunes en la Fundación Hermano Miguel, que han caracterizado sus procesos de desarrollo y acumulación de Capital Social en su accionar institucional.
- Valorar el nivel de Capital Social desarrollado y evidenciar su contribución a la sostenibilidad de la Fundación Hermano Miguel, corroborando la influencia del mismo en el desempeño organizacional.

4. Diseño metodológico

4.1 Enfoque de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se ha considerado trabajar bajo el método de estudio de caso, puesto que mediante éste se puede indagar y observar a profundidad las conductas sociales de las agrupaciones, individuos concretos o de parte/es de una organización, permitiendo una aproximación de la teoría con la práctica (Ayuso y Ripoll, 2017). Adicionalmente, según Ying (1994), este método consiste en una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real en el que se desenvuelve la empresa analizada, al mismo tiempo que analiza datos confidenciales, explicando interrelaciones causales. De igual manera, el autor indica que es oportuno utilizar esta metodología cuando se busca construir o depurar teorías (citado en Ayuso y Ripoll, 2017).

Es precisamente por lo mencionado anteriormente, que se ha decidido trabajar bajo este método, puesto que entre los objetivos específicos se ha valorado la importancia de describir la FHM desde una mirada integral, tomando especial atención a la creación de CS por parte de la misma, así como la influencia de este tipo de capital en la sostenibilidad de la fundación.

Por otra parte, la investigación es de tipo cualitativa, ya que el objetivo central es explorar todas las características de la FHM e indagar la vinculación que han tenido con

el CS. Y, mediante este tipo de estudio se pueden profundizar las valoraciones de los participantes, conociendo inclusive sus realidades subjetivas; así lo afirman Taylor y Bogdan (2002), cuando señalan que la investigación cualitativa intenta descubrir un mundo íntimo, además del sentido y significado que tienen los hechos para las personas. Asimismo, tiene una mirada cuantitativa, ya que para efectos de la investigación y el cumplimiento de los objetivos, se vio la necesidad de utilizar como herramienta un cuestionario, que permita medir el nivel de CS desarrollado o acumulado en la FHM.

Igualmente, el estudio tiene un alcance exploratorio - descriptivo, pues por una parte se puede decir que son escasas las investigaciones realizadas en Ecuador respecto al CS y su vinculación con las OSC, y por otro lado mediante esta investigación se describirá no sólo la mecánica de la FHM en términos de procesos, sino también la parte orgánica. Finalmente, es importante señalar que la investigación tiene un corte transversal, porque la recolección de datos se la realiza en un único momento y se desarrolla desde mayo hasta noviembre (Hernandez, Fernandez, y Baptista, 2010).

4.2 Unidad de análisis

Como caso de estudio se ha considerado trabajar con la Fundación Hermano Miguel, radicada en la ciudad de Quito – Ecuador, misma que inició sus actividades en diciembre de 1984, por iniciativa de María Eugenia Paredes (Directora Ejecutiva de la fundación), con la visión de atender la problemática socio - económica de las personas con discapacidad en Ecuador, y con el objetivo de encontrar alternativas que refuercen y permitan ampliar el campo de acción en beneficio de este grupo de atención prioritaria.

Se decidió trabajar con la fundación mencionada, ya que es una organización no gubernamental, sin fines de lucro, de tamaño mediana, con más de 10 años en funcionamiento, registrada en el RUOSC, no derivada de ninguna empresa privada, y creada con el objetivo de aportar al bienestar social y por ende, al desarrollo de la sociedad. Además, la FHM cuenta con un colaborador que ejerce funciones del departamento de Recursos Humanos, por lo que se podrá conocer la influencia del sistema de gestión de prácticas de esta área sobre el *stock* de capital social de la fundación.

4.3 Muestra

La muestra utilizada será por conveniencia, considerando aplicarla a 20 personas, 10 del público externo, incluyendo beneficiarios directos e indirectos (pacientes, padres de familia, hermanos, familiares en general), y 10 del público interno, estimando todas las áreas de la fundación. Por parte del público interno, se pretende conocer las relaciones que existen dentro de la fundación, la confianza que tienen los miembros de la institución entre ellos y con la FHM, los canales de comunicación que utilizan, con quiénes consideran que deben reforzar sus redes, cómo perciben el clima laboral, el grado de conocimiento que tienen sobre los programas/proyectos de la fundación, y el compromiso cívico que tienen como empleados. Y, por otro lado, las encuestas al público externo buscan identificar el grado de implicación o compromiso que tienen con su comunidad y con la fundación, logrando determinar su influencia en el desarrollo y sostenibilidad de la misma.

4.4 Herramientas

De acuerdo a Monroy (2009), el estudio de caso como método de investigación permite, mediante los pasos de observación, recuperación de la información y registro, formar modelos según la información obtenida y buscar prototipos que den significado al estudio. Por consiguiente y siguiendo el principio de triangulación de la información, se definen como herramientas: el análisis documental, entrevistas y encuestas.

Por un lado, el análisis documental permite obtener datos e información partiendo de documentos escritos y no escritos, y es útil para ahorrar esfuerzos, evitando el redescubrimiento de lo ya encontrado, sugerir problemas e hipótesis, orientar hacia otras fuentes de información y ayudar a elaborar otras técnicas de estudio (Ander - Egg, 1982). En cambio la entrevista, es un instrumento técnico para recabar datos (Díaz - Bravo, Torruco - García, Martínez - Hernández, y Varela - Ruiz, 2013). En este caso, es semi estructurada, pues presenta mayor flexibilidad, iniciando con preguntas planeadas, que se ajustan por intención del investigador y por el curso de la entrevista. Las ventajas de este tipo de entrevista son: la capacidad para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (Díaz -Bravo, Torruco -

García, Martínez - Hernández, y Varela - Ruiz, 2013). Se realizarán siete entrevistas, cuatro a miembros de la fundación y tres a beneficiarios.

A pesar de que la investigación tuvo un enfoque cualitativo, se utilizó una herramienta cuantitativa como la encuesta para completar el tercer objetivo específico. La encuesta, fue desarrollada bajo los requisitos esenciales que debe reunir un instrumento de medición (confiabilidad, validez y objetividad), y se estima el uso de la misma puesto que mediante ésta se obtienen mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población, ya que se la realiza a una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación (Ferrado, 2015). Igualmente, es importante señalar que se utilizó como guía para la elaboración del cuestionario al público interno y externo, el manual para la autoevaluación del CS en las organizaciones, elaborado por Alazne Mujika, Miguel Ayerbe, Itziar Navarro, Aitziber Elola, y Olatz Ayerbe, en el año 2010. En este manual se consideraron diferentes preguntas abiertas y cerradas, con escalas simples, múltiples, y de Likert; mismas que sirven como propuesta para el desarrollo de un cuestionario que busque medir el CS de una organización. Además, mostraba ejemplos de diferentes preguntas de acuerdo a las dimensiones.

En el Cuadro 5 se detallan los datos que se recogerán en cada una de las técnicas a utilizarse.

Cuadro 5: Técnicas de recolección de datos

Técnicas		Instrumento
1. Análisis documental FHM		Matriz de análisis de información
Temas: - Información general de la FHM - Enfoques conceptuales del CS en la FHM - Prácticas de CS integradas a la planificación de la FHM	Fuentes: - Estatutos, código de ética y transparencia, estados financieros, rendiciones de cuentas, políticas internas, curriculum institucional - Página *web*, redes sociales	
2. Entrevista: Contexto de OSC en Ecuador		Guía de entrevista semi-estructurada
Temas: - Contexto de las OSC ecuatorianas - Sostenibilidad de las OSC ecuatorianas - CS en Ecuador: (significado, percepción del concepto, dimensiones y aportes de las mismas a la sostenibilidad de las OSC, impacto de decretos y restricciones)	Fuente: - Entrevista al presidente de la CEOSC	
3. Entrevistas: FHM		Guía de entrevista semi-estructurada
Temas: - Validación de información obtenida mediante análisis documental de la FHM - La FHM y el CS	Fuentes: - Directora/fundadora, directora de gestión y desarrollo, directora de	

- Áreas de gestión de la FHM - Estrategias y relaciones de vinculación de la FHM - Dimensiones del CS dentro de FHM	operaciones, trabajadora social y tres beneficiarios	
4. Encuesta: FHM		Cuestionario
Temas: - Medición de dimensiones del CS en la FHM	Fuentes: - Personal administrativo (10), beneficiarios directos e indirectos (10).	

Elaboración propia de la autora: Andrea Zavala A.

Cabe recalcar que las fuentes han sido elegidas de acuerdo a la disponibilidad de los miembros de la fundación y considerando que deben ser personas que tengan más de cinco años laborando en la misma, con conocimiento de los programas y proyectos de la organización.

4.5 Plan de trabajo

El orden en que fueron aplicados los instrumentos se detalla en el Cuadro 6, presentado a continuación:

Cuadro 6: Cronograma de trabajo

Técnicas	Fechas
Análisis documental	12 de junio – 28 de octubre de 2017
Entrevista de acercamiento	24 de julio de 2017
Entrevistas	06 de octubre de 2017
Encuestas	28 – 30 de octubre

Es importante mencionar que en la entrevista de acercamiento, se visitó por primera vez a la FHM y se conoció el equipo de trabajo, la directiva, así como las instalaciones. Posteriormente, en las entrevistas de octubre, ya se efectuaron las guías de preguntas.

4.6 Análisis de datos

Para llevar a cabo el análisis de los resultados de la presente investigación, se evaluó la importancia de desarrollar un esquema que permita la sistematización de las dimensiones del CS y sus elementos, por lo que el Cuadro 7, muestra las variables de estudio con su respectiva descripción y categorización.

Cuadro 7: Dimensiones del CS y sus elementos

Dimensión	Elementos
Confianza (C)	**C1. Normas de cooperación:** ▪ *C1.1 Clima colaborativo:* cómo las OSC se relacionan, generan confianza y atraen a los diversos sectores de la SC a participar o continuar participando en sus programas. Incluye la complacencia de confiar en otros en general. ▪ *C1.2 Red de apoyo:* nivel de confianza percibido por diversos actores de la SC, considerando: ▪ C1.2.1 Familiares ▪ C1.2.2 Comunidad ▪ C1.2.3 Instituciones ▪ *C1.3 Alianzas estratégicas:* qué tipo de alianzas tiene la OSC con otros actores y estima cómo contar con estas relaciones genera confianza de parte de los mismos. Considera también el apoyo que recibe la OSC por parte de instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales, para la ejecución de sus programas/proyectos, así como el nivel de solidaridad entre éstos. ▪ *C1.4 Gestión de recursos:* cantidad de recursos (económicos o sociales) que, mediante normas de cooperación, recibe la compañía de diferentes actores de la SC. Incluye la complacencia de confiar en grupos específicos de gente, ocupaciones o instituciones particulares.

	C2. Reciprocidad: ▪ *C2.1 Canales de comunicación:* cómo las OSC son capaces de contar a la SC (beneficiarios, Estado, medios de comunicación, alianzas, etc.), qué hace, cómo lo hace y qué efectos tiene su gestión; lo cual a su vez construye relaciones sostenidas de colaboración, mayor confianza y más reciprocidad.
	C3. Transparencia: generación de confianza y credibilidad de parte de la OSC hacia los diferentes actores de la sociedad (con quienes ya trabaja o con quienes desea construir una relación). Permite mantenerse como una institución creíble y aumenta el nivel de futuras relaciones estables en el tiempo. Para lograr ser transparente, es necesario que la información de la OSC sea publicada en sus diversos canales de comunicación, con acceso público, incluyendo informes actualizados y reales.
Compromiso Cívico (CC)	**CC1. Participación política (*lobbying*):** ▪ *CC1.1 Incidencia en políticas públicas:* influenciar o persuadir a los funcionarios públicos para que estén a favor de alguna propuesta social que contribuya al desarrollo de la sociedad. ▪ *CC1.2 Relaciones con partidos políticos:* todos aquellos vínculos que mantienen las OSC con partidos políticos.

	CC2. Participación en la comunidad:
	▪ *CC2.1 Comité pro mejoras:* personas que han sido elegidas democráticamente por las familias que viven en la comunidad, para la representación y liderazgo de la misma.
	  ▪ CC2.1.1 Grupos religiosos: grupos de personas que se identifican con una religión específica.
	  ▪ CC2.1.2 Asociaciones: unión de personas que tienen un fin en común, por ejemplo: asociación de trabajadores, adultos mayores, comerciantes, agricultores, padres de familia, etc.
	  ▪ CC2.1.3 Club de deportes: grupos de personas (niños/as, adolescentes y adultos) que dedican parte de su tiempo para

	realizar actividades deportivas, como: fútbol, básquet, volley, etc. ▪ CC2.1.4 Grupos culturales: actividades para recordar y mantener vivo el interés de la cultura dentro de la comunidad, como: la danza, el teatro, grupos de lectura, etc. ▪ *CC2.2 Voluntariado:* actividad libre guiada por sentimientos de altruismo, solidaridad, responsabilidad política y social que no admite ataduras. Ayuda en las tareas de organización, a mejorar la calidad de los servicios, a llegar mejor a los beneficiarios, y optimizar los recursos financieros.
Redes (R)	**R1. Formales:** ▪ *R1.1 Externas:* redes formales con entidades independientes a la OSC. ▪ R1.1.1 Empresa privada: compañía constituida formalmente, con personalidad jurídica válida en el país en que se desarrolla, con fines de lucro, que se dedica a ofrecer productos o servicios en los últimos tres meses. ▪ R1.1.2 Gubernamentales: entidad perteneciente al Gobierno Central o Gobiernos Autónomos Descentralizados, con personalidad jurídica única. ▪ R1.1.3 OSC: grupos de ciudadanos/as que trabajan colectivamente a favor de una causa, privada o pública, sin fines de lucro. Instituida formalmente y con personalidad jurídica. ▪ R1.1.3.1 Privadas: trabajan por intereses privados sin fines de lucro, pertenecientes a la misma profesión (gremios), o por una causa en particular (asociaciones). ▪ R1.1.3.2 Públicas: trabajan por el bien público, son no gubernamentales, y están instituidas y registradas en el RUOSC. ▪ *R1.2 Internas:* redes formales con entidades o personas jurídicas pertenecientes a la OSC.

	▪ R1.2.1 Proveedores: persona natural o jurídica que brinda cualquier tipo de recurso o servicio a la fundación, que mantenga un contrato formal, y que facture una cantidad de dinero por el servicio prestado. ▪ R1.2.2 Sindicatos: persona natural que trabaja en relación de dependencia, recibiendo un sueldo periódico por sus servicios, y que vela por los intereses de todos los colaboradores. ▪ R1.2.3 Socios patrocinadores: personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, a quienes la OSC debe rendir cuenta sobre las actividades y recursos utilizados de forma periódica.
	R2. Informales: ▪ *R2.1 Voluntarios:* personas que contribuyen en servicios que benefician a grupos vulnerables o que participan en causas sociales determinadas. ▪ *R2.2 Comunidad:* grupo de personas pertenecientes a un determinado sector. Forman parte de las estrategias que las OSC emplean para dar a conocer los servicios que brindan, y convertirlos en participantes activos de lo que sucede en su contexto, favoreciendo a los miembros de su entorno. ▪ R2.2.1 Beneficiarios directos: participan activamente en los proyectos/programas de las OSC. ▪ R2.2.2 Beneficiarios indirectos: personas favorecidas por el apoyo de los beneficiarios directos, sin ser necesariamente los principales receptores de la acción. Generalmente son familias, personas más cercanas, o incluso la comunidad. ▪ *R2.3 Donantes:* personas que brindan su apoyo a poblaciones específicas de forma voluntaria. Su ayuda es otorgada a una organización sin fines de lucro. ▪ R2.3.1 Recursos monetarios: recursos que provienen de instituciones financieras y que sirven para crear, costear y adelantar fondos, así como para la ejecución de proyectos.

	▪ R2.3.2 Recursos de capital: elementos constituidos por el dinero y la infraestructura, los cuales son necesarios para aprovechar los recursos humanos y naturales en el proceso productivo.
Relaciones Personales (RP)	**RP1. Relaciones estrechas:** ▪ *RP1.1 Relaciones familiares:* personas unidas por vínculos de parentesco, ya sea consanguíneo o no, y que viven juntos por un período indefinido de tiempo. ▪ *RP1.2 Recursos familiares:* parientes que ayudan con recursos monetarios para lograr un objetivo planteado dentro de una organización. ▪ *RP1.3 Asesoría:* miembros de familia que aportan con su conocimiento profesional a la OSC. ▪ *RP1.4 Apoyo estructural:* familiares que ayudan a la OSC en temas administrativos, como: limpieza, transporte, alimentación, etc.
	RP2. Relaciones esporádicas: ▪ *RP2.1 Relaciones de amistad:* personas que se han conocido por un largo periodo de tiempo y han generado confianza, logrando la participación de nuevas personas en proyectos de la OSC. ▪ *RP2.2 Relaciones escolares:* participación y charlas en distintas entidades educativas. ▪ *RP2.3 Relaciones globales:* campañas internacionales y donaciones. ▪ *RP2.4 Relaciones profesionales:* lazos que se han formado a lo largo del tiempo por intereses profesionales compartidos, los cuales han ayudado a la organización a cumplir sus objetivos. ▪ *RP2.5 Relaciones laborales:* apoyo mutuo entre los colaboradores de la empresa y la OSC.

Elaboración: Andrea Zavala A.

Adicionalmente, como parte de este análisis se ha considerado la triangulación de los mismos, ya que según Flick (2014), la triangulación pretende extender las actividades del investigador en un proceso más allá de lo que hace normalmente, utilizando más de un método para análisis de la información recabada. De esta forma, la triangulación valida la información, la amplía y la profundiza para una mayor comprensión (Okuda Benavides y Gómez - Restrepo, 2005).

En este estudio el tipo de triangulación que se realizó es la de datos, pues ésta permite alcanzar un máximo de beneficio teórico a partir del uso de los mismos métodos (Flick, 2014). Y, según Okuda Benavides y Gómez - Restrepo (2005), la triangulación de datos se basa en la verificación y comparación de la información obtenida en diferentes momentos mediante las diferentes herramientas/técnicas.

5. Resultados

La obtención de los resultados se logró a través de la recolección de datos mediante las diferentes técnicas expuestas en el apartado de herramientas; no obstante se siguió otro orden, debido a las necesidades del investigador. En primer lugar, se indagó en el SUIOS, fundaciones que se ajustaran a los parámetros inicialmente establecidos. Se obtuvieron cinco opciones y luego de ser compartidas con las tutoras de investigación, se acordó trabajar con la FHM. Posteriormente, se solicitó el contacto de un miembro de la institución, y se logró establecer comunicación con la directora de gestión y desarrollo mediante correo electrónico, en éste se le detalló los fines del proyecto y el interés por trabajar este tema con ellos. Una vez aceptado el estudio, se procedió a acordar una fecha de visita para conocer las instalaciones de la organización y tener un primer acercamiento con sus directivos, explorando el entorno y sus percepciones sobre el CS.

Enseguida, se realizó el análisis documental de la fundación, para lo cual se solicitaron todos los documentos físicos y digitales. Se logró recopilar un total de once documentos físicos, entre ellos: informes anuales, estados financieros, normativas internas y currículum institucional. Y, por medio de la página *web* fue posible descargar seis archivos, los cuales hacían referencia a ciertos reglamentos y a estados financieros. Asimismo, mediante este sitio se pudo recolectar videos y fotografías de los diferentes programas, proyectos, y actividades que han desarrollado; así como

información sobre los servicios y productos que ofrecen, algunos testimonios de los beneficiarios, certificaciones recibidas, y premios/reconocimientos que han alcanzado a lo largo del tiempo. Luego de leer y analizar la información obtenida por ambos medios, se consultaron las dudas generadas vía mail.

Después, se realizó una guía de preguntas basada en la información analizada y en las dimensiones del CS. Para la aplicación de ésta, se acordó en primera instancia una fecha de visita, y una vez confirmada la reunión, se escogieron las personas a quienes se aplicaría el cuestionario. Las entrevistas fueron realizadas en una sala de la fundación, y se efectuaron de forma individual.

Finalmente, se envió a la directora de gestión y desarrollo, el cuestionario de encuestas para el público interno y externo por correo electrónico. La directora las imprimió y las compartió a 10 colaboradores de distintas áreas y a 10 beneficiarios (pacientes y familiares); es decir que se obtuvo un total de 20 respuestas. Una vez completados los cuestionarios, la directora envió las respuestas escaneadas, y se inició el proceso de análisis de los resultados con los datos obtenidos por medio de las distintas técnicas antes mencionadas.

5.1 Fundación Hermano Miguel: sus relaciones y vínculos

FHM, es una organización no gubernamental sin fines de lucro que brinda atención médica y rehabilitación integral a niños/as, jóvenes, adultos, y adultos mayores, con deficiencias físicas/funcionales/sensoriales, con alguna discapacidad física/funcional, con diagnósticos neurológicos, traumatológicos, deportivos, músculo esquelético, osteoarticulares, auditivos, ortopédicos, protésicos, y generales. Está ubicada en la Calle Colimes N41-182 entre la Avenida de los Granados y Río Coca, en Quito – Ecuador. La fundación surge el 20 de diciembre de 1984, es decir que al momento tiene 33 años trabajando al servicio de este grupo vulnerable, atendiendo aproximadamente a 3,000 pacientes al año, con una cobertura nacional.

Su preocupación por las personas con discapacidad en el Ecuador comenzó por la consideración de la proyección ascendente de este grupo en el país, así como la importancia de adquirir responsabilidad por encontrar alternativas que refuercen y permitan ampliar el campo de acción de estas personas. Para brindar sus servicios cuentan con un Centro de Atención Integral y Desarrollo (CAID), donde tienen a su vez

un Laboratorio de Órtesis y Prótesis, y espacios de rehabilitación física, a los cuales han denominado Fisioplus (para adultos) y Fisiokids (para niños).

Por otro lado, la misión de la FHM es buscar permanentemente estrategias para que sus programas sean autosustentables y logren su permanencia e impacto a largo plazo. Y, en cuanto a los programas/proyectos de la FHM, éstos se dividen en servicios y productos, de acuerdo a cuatro líneas de acción: rehabilitación, ayudas técnicas, servicios médicos, e incidencia en políticas públicas; la última con el propósito de ayudar a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad y a defender sus derechos. En el Cuadro 8, es posible evidenciar las líneas de acción y los programas/proyectos relacionados.

Cuadro 8: Programas y proyectos de la FHM según sus líneas de acción

Líneas de Acción	Programas	Proyectos
Rehabilitación (terapia física, ocupacional, de lenguaje, respiratoria, psicología, psicopedagogía, traumatología, fisiatría)	▪ Programa "Mi Sonrisa en Tus Manos" ▪ MiracleFeet ▪ YoReciclo	▪ Hospital San Lázaro ▪ Educación Especial
Ayudas técnicas (reparaciones, mantenimiento, audiología de prótesis, órtesis, ayudas de movilidad y audífonos)	▪ Programa Salvemos una Vida ▪ Brigadas de cirugías plásticas ▪ Brigadas Range of Motion Project (ROMP) ▪ Brigadas integrales de salud ▪ Brigadas rotability ▪ MiracleFeet ▪ YoReciclo	▪ Proyecto salud escolar ▪ Proyecto - Convenio con el Ministerio de Educación ▪ Salud comunitaria Cocotog ▪ Dispensario Médico Chilibulo ▪ Dispensario Médico Cruz Roja de Montecristi ▪ Centro Médico Federación Shuar ▪ Dispensario Médico de la

		Ciudad de San Gabriel ▪ Apoyo al paciente con cáncer del Hospital Vaca Ortiz ▪ Proyecto de apoyo con medicamentos ▪ Cruz Roja de Cotopaxi
Servicios médicos (medicina familiar, odontología, laboratorio clínico, urología, y otorrinolaringología)	▪ Programa de ayudas individuales ▪ Programa de salud bucal ▪ Brigadas ROMP ▪ Brigadas integrales de salud ▪ MiracleFeet ▪ YoReciclo	
Incidencia en políticas públicas (participación en mesas de discusión, foros en tema de políticas relacionadas con personas con discapacidad)		▪ Acciones de trabajo colaborativos con la CEOSC ▪ Miembros de la comisión de política pública en la CEOSC

Elaboración propia de la autora, adaptado del informe currículum institucional Fundación Hermano Miguel (2017).

5.2 Exploración de elementos del CS desarrollados en la FHM

Respecto a la confianza, se puede decir que la fundación tiene diferentes tipos de clientes, proveedores y colaboradores. Esto se ve reflejado en el enfoque de trabajo, ya que se basa en una rehabilitación integral, donde se considera un equipo multidisciplinario que, desde el lado físico del paciente, tiene la responsabilidad de

desarrollar todas las funciones que el afectado no pudo lograr al momento de nacer o que las perdió; y, desde el lado psicológico y social, deben apoyarlo y acompañarlo, facilitando su incorporación a la sociedad, con independencia para valerse por sí mismo. Para este proceso, la FHM cuenta no sólo con un médico capacitado, sino también con el apoyo de psicólogos, psicopedagogos y terapistas.

En la actualidad, la fundación tiene un total de 63 trabajadores, que forman parte de sus redes formales internas, éstos están distribuidos en las siguientes áreas: Dirección Ejecutiva, Asesoría Legal, Contabilidad, Auditoría Interna, Dirección de Operaciones, Dirección de Gestión y Desarrollo, Supervisión de Procesos, Coordinación LOP, Coordinación Fisioplus, Coordinación Fisiokids, y Coordinación Administrativa. Cada una de las coordinaciones cuentan a su vez con más recursos humanos, mismos que permiten su correcto funcionamiento. En anexos, es posible visualizar la distribución de los cargos existentes en la fundación mediante el organigrama. Además, 46 de éstos forman parte de la nómina y 17 están bajo la figura de servicios prestados.

Es importante dentro de esta dimensión resaltar los valores en los que sustenta la fundación su trabajo, los cuales son: integridad, compromiso, respeto, calidez, eficacia y eficiencia, calidad, y sustentabilidad. Por otro lado, el objetivo principal de FHM es lograr, mediante el modelo integral de gestión, apoyar a que los pacientes mantengan la máxima independencia posible y logren una verdadera inclusión y participación en la sociedad.

En cuanto a la gestión de los recursos, la FHM estima para su sostenibilidad, cinco elementos de crecimiento, mismos que consideran deben verse reflejados en sus actividades diarias y deben ser aplicados por su personal, pues forman parte de su evaluación de desempeño. Los elementos se detallan en el Cuadro 9.

Cuadro 9: Elementos de crecimiento FHM

Elemento	Descripción	Aspectos evaluados
Enfoque de servicio al cliente	Desarrolla las capacidades y relaciones que crean valor agregado con los clientes.	▪ Construye y mantiene excelentes relaciones con el paciente en un marco de profesionalismo y respeto ▪ Fomenta una adecuada atmósfera para la rehabilitación ▪ Entiende el mercado y se anticipa a las necesidades ▪ Piensa en el paciente como prioridad
Innovación	Genera nuevas ideas y fomenta un ambiente que promueve a quienes asumen riesgos.	▪ Genera flexibilidad, adaptabilidad y encuentra oportunidades en el cambio ▪ Transforma las ideas en acciones concretas ▪ Cuestiona los procesos y la forma en la que se han realizado las actividades. Propone cambios en procesos, servicios y productos
Responsabilidad	Asume la responsabilidad de sus acciones en todo el proceso y establece medidas correctivas oportunamente.	▪ Asume responsabilidad individual por los productos y servicios que entrega, así como de las decisiones que toma ▪ Cumple con las normas y políticas de la organización y respeta los procesos de autorización establecidos ▪ Toma decisiones basadas en información adecuada, completa y fiable ▪ Establece metas claras y desarrolla actividades para su cumplimiento

Especialización	Desarrolla experiencia, conocimiento técnico y habilidades en funciones que contribuyen al crecimiento de la organización.	▪ Muestra conocimiento profundo sobre su área, y los aspectos críticos de ella ▪ Se esfuerza por mejorar continuamente sus conocimientos ▪ Aplica su experiencia y conocimientos para liderar procesos de cambio ▪ Presenta ideas y soluciones con bases fiables, adquiridas en base al conocimiento y experiencia
Trabajo en equipo	Cumplimiento de las metas de cada área y de la organización. Comunica y mantiene una visión integral en el desarrollo de sus actividades y las de su grupo de trabajo.	▪ Entiende las implicaciones de sus acciones individuales en el rendimiento del grupo y de la organización, así como los productos y servicios que ofrecen las áreas de la organización y el ámbito de acción de cada una de ellas ▪ Lidera y fomenta la integración de sus compañeros de trabajo y la consecución de metas grupales, así como procesos de inducción y re inducción con su grupo de trabajo ▪ Aporta y fomenta un adecuado ambiente de trabajo con sus compañeros y supervisores

Elaborado por: Andrea Zavala A., adaptado de Fundación Hermano Miguel (2017).

Por otra parte, analizando la fundación desde su interior, ésta cuenta con un compendio de normas que direccionan el desempeño esperado de su personal, así como los comportamientos deseables y no deseables, lo cual a su vez repercute en el clima laboral y colaborativo de la FHM. Dentro de estas normas están: el reglamento interno, la reforma de estatutos, el código de ética y comportamiento, la política de conflicto de intereses, la política de recaudación de fondos, y el código de transparencia.

En el estatuto de la fundación como aspectos importantes y relacionados a esta dimensión (confianza), se expone el detalle de las fuentes de financiamiento, considerando que pueden ser mediante: aportes voluntarios de los socios, donaciones, legados y asignaciones voluntarias de personas naturales/jurídicas, públicas/privadas, nacionales/internacionales; también consideran los frutos producidos por sus bienes patrimoniales o aquellos que provengan de proyectos de ayuda y solidaridad (colectas, promociones, eventos sociales). Igualmente, se aceptan fondos por promoción de productos elaborados en sus propios talleres, y por medio de todo acto/contrato.

En el mismo estatuto se declaran las diferentes clases de socios que tiene la fundación, donde éstos pueden ser: activos, honorarios y patrocinadores. Como activos se consideran a los suscriptos en el acta constitutiva de la fundación, actualmente son nueve. Socios honorarios son aquellas personas naturales/jurídicas, nacionales/extranjeras, que han ayudado con algún servicio para el cumplimiento de los fines, y que, el día de hoy son tres personas. Y, como patrocinadores se estima a aquellos que han aportado/aportan con recursos materiales, económicos, servicios y programas. Formaban parte dos personas, quienes fallecieron.

En cuanto al código de ética y comportamiento, la FHM afirma que debe ser cumplido por: socios, donantes, patrocinadores, funcionarios, personal y consultores. Consiste en 6 pilares: compromiso con la comunidad, buena gobernabilidad, relaciones laborales, protección de bienes, precisión en registros e informes, y comunicaciones. Asimismo, detalla que se debe evitar la discriminación, intimidación y acoso, y que no se acepta la injerencia política. Inclusive, dentro de esta normativa, se destacan las funciones del Comité de Ética, mismo que está conformado por 3 personas: 1 representante del Consejo Consultivo, 1 delegado del Directorio, 1 representante de Coordinación. Es importante mencionar que se incluye la política de conflicto de intereses.

Respecto al código de transparencia, la FHM la declara como un compromiso institucional condicionante para el cumplimiento de sus fines, y al mismo tiempo destaca la importancia de la generación de confianza por parte de la población, para que las OSC sean reconocidas como gestoras y colaboradoras del desarrollo social. Por lo mencionado, la fundación considera como principios: respetar la dignidad humana e integridad moral, fomentar la justicia, promover la transparencia, no sólo en su organización sino también en otras OSC, y combatir la corrupción mediante su accionar.

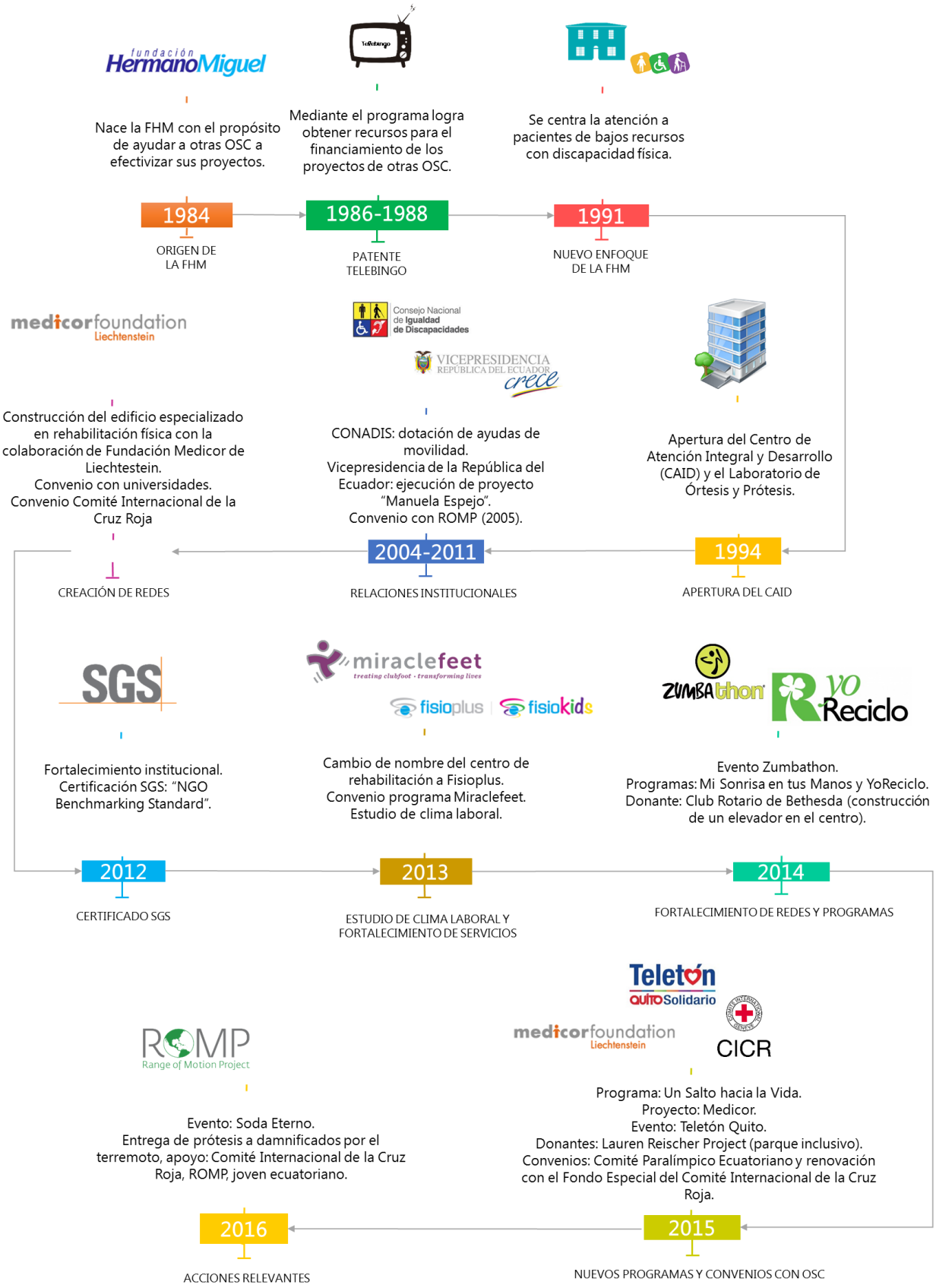
Por esto, se considera que la normativa también hace referencia al compromiso cívico que tiene la fundación con la comunidad.

Además, la FHM afirma en este código que la transparencia inicia desde su gestión operativa, administrativa y financiera, hasta las auditorías externas, los procesos de selección basados en conocimientos y experticia, así como por medio de la información compartida a todo donante/alianza/padrino/etc. Por último, detallan la importancia de las evaluaciones periódicas sobre la gestión de la fundación y su participación en la rendición de cuentas efectuadas por la CEOSC.

Asimismo, utiliza distintos canales de comunicación para su público externo: redes sociales (*Facebook*, *Twitter* y *Youtube*) y sitios *web*; y para el interno: carteleras, correo institucional, e informes. No obstante, desde el 2012 realiza reportes anuales para el MIES, CONADIS, FENODIS, donantes, cooperantes, aliados estratégicos, y todos aquellos que estén interesados en conocer la fundación. En éstos, se recoge información sobre las estrategias que se utilizaron en dicho año, las actividades que se han desarrollado interna y externamente, el impacto social que han atendido, los programas de promoción, así como su forma de financiamiento, y un resumen de los indicadores financieros.

Por otro lado, mediante la figura 1 es posible evidenciar cómo a través del tiempo, la FHM ha construido diferentes dimensiones atribuibles al CS como: normas de cooperación, reciprocidad, participación política, redes formales e informales, y relaciones estrechas y esporádicas.

Figura 1: Línea del tiempo - construcción de CS



“Telebingo”, programa televisado mediante el cual lograron financiar alrededor de 3,000 proyectos nacionales, fortaleciendo la misión de otras OSC y posibilitando la ejecución de los diferentes proyectos/programas que tenían previsto. A partir de su cierre, la fundación decide enfocar su trabajo a un sector específico, ejecutando un propio programa (el servicio que brinda en la actualidad). Por otro lado, cabe recalcar que la Fundación Medicor de Liechtestein, es una fundación independiente y caritativa con sede en Liechtestein, país pequeño de Europa.

A partir de la línea del tiempo, se observan proyectos por los cuales la fundación ha generado redes con instituciones públicas, mismas que han ayudado a la obtención de ingresos significativos para continuar con sus labores, al mismo tiempo que se fortalecía esta relación. En el currículum institucional la fundación declara haber trabajado en un contrato con el CONADIS donde tenían como objeto la dotación de ayudas técnicas, medicamentos e insumos médicos para personas con discapacidad de escasos recursos económicos a nivel nacional, el proyecto inició en el 2008 y finalizó en el 2009, y tuvo un valor de $1’441,943. Además, otro contrato representativo, se dio con la Vicepresidencia de la República del Ecuador, en este proyecto, la fundación se encargó de la valoración, medición, armado de prótesis, rehabilitación y re educación de personas con discapacidad física que tenían diversos niveles de amputación de extremidades. El proyecto duró un año (2011 – 2012).

Adicionalmente, la FHM ha tenido un campo de acción amplio, mediante el cual ha podido relacionar y fortalecer la confianza con diferentes actores de la SC. Es así como dentro de sus alianzas estratégicas están: organismos de cooperación y fundaciones afines, nacionales e internacionales (Comité Internacional de la Cruz Roja, Miraclefeet, Fondo Nido – Nesst), y entidades del gobierno central dedicadas al campo de la salud y discapacidad como el Consejo Nacional de Igualdad en Discapacidades (CONADIS). Y, respecto a universidades, se destaca su relación con: Universidad Central del Ecuador, Universidad Técnica Javeriana, Universidad San Francisco de Quito, Universidad de las Américas, Universidad Politécnica Salesiana (a nivel nacional), y St. Catherine University, Universidad Don Bosco El Salvador, University of Minnesota (a nivel internacional).

Además, haciendo referencia al compromiso cívico de la fundación, es posible evidenciar que son miembro de la Federación Nacional de Organismos No Gubernamentales por y para la Discapacidad (FENODIS), en calidad de presidentes, así

como presidentes del Foro de Salud de Pichincha. También forma parte del grupo Miembros del Colectivo de OSC para Transparencia y Rendición de Cuentas. Igualmente, la FHM reconoce participar activamente en el Observatorio de la Discapacidad y tener convenio con el Comité Paralímpico Ecuatoriano, para coordinar y articular acciones efectivizadas en planes, proyectos y programas en beneficio de las personas con discapacidad, con orientación hacia la rehabilitación, ayudas técnicas, recreación y deporte.

Por otra parte, Hermano Miguel ha recibido varios certificados por SGS, como el certificado a: "Las mejores prácticas de gestión, transparencia y responsabilidad en el mundo de las ONG". Ha sido reconocida como una de las 5 mejores organizaciones certificadas de Centro y Sur América. El certificado se basa en SGS – NGO Benchmarking, una norma de calidad que evalúa el cumplimiento de buenas prácticas de gestión de acuerdo al estándar internacional para ONG establecido por la Société Générale de Survelllance S.A. de Ginebra.

También, realizó el programa Miraclefeet, donde se firmó un convenio con dicha organización de Carolina del Norte – Estados Unidos, la cual se dedica a ofrecer tratamiento adecuado a niños nacidos con pie equinovaro; la fundación es responsable del programa en Ecuador y el servicio tiene un costo de $10 - $20. Además, en el 2014, la fundación detalla un cambio en sus estrategias, mismas que se centran en el aumento de su cobertura social, desarrollo organizacional, sostenibilidad económica, rendición de cuentas, y posicionamiento. Y, el programa YoReciclo, generó ingresos de $3,000 mensuales.

Respecto al programa Un Salto hacia la Vida, la FHM indica que tiene como objetivo dotar de prótesis, adecuaciones y reparaciones necesarias a niños con amputaciones desde su edad infantil hasta sus 18 años. Y, en cuanto al proyecto Medicor, éste tuvo como propósito la adecuación física y de accesibilidad, así como la actualización tecnológica del área de Terapia Física de adultos y niños.

Por último, FHM sostiene que hace la entrega de los informes financieros de la organización a sus clientes internos y externos. En la página *web* es posible descargar dos de éstos (del año 2011 y 2014); sin embargo, para procesos de análisis, se solicitaron los informes de los otros años. En el Cuadro 10 es posible evidenciar los ingresos, gastos y utilidades o pérdidas generadas en cada año a modo de resumen.

Cuadro 10: Rentabilidad

Año	Ingreso	Costos y Gastos	Utilidad - Pérdida
2010 – 2011	$2’237,769.18	$2’579,822.54	-$342,053.36
2013	$874,832.40	$1’106,225.72	-$231,393.32
2014	$977,459	$1’199.489	-$222,030
2015	$1’254,105.28	$1’330,671.91	-$76,566.63
2016	$1’276,144.72	$1’256,372.97	$19,771.55

Elaborado por: Andrea Zavala A.

En el estado financiero del 2011 es posible encontrar comparaciones con los resultados del 2010, en este mismo informe, se detalla que la fundación durante el período 2011 y 2010 recibió donaciones por parte de: Proyección Futura, Cruz Roja, ROMP (en bienes, especies y servicios), éstas ascienden a un monto de $390,143 y $140,698 respectivamente. Asimismo, la fundación declara que estos bienes han sido entregados en donación a terceras personas. Adicionalmente, se observa que desde el 2010 se registran pérdidas, no obstante el valor de éstas disminuye con el paso de los años de forma significativa, logrando en el 2016, una recuperación, que de acuerdo a los reportes se sustenta en las ganancias de sus programas, así como en la venta de sus servicios y productos (ayudas de movilidad), sin dejar de lado las relaciones construidas con el tiempo.

5.3 Elementos característicos de la FHM relacionados a sus procesos de desarrollo y acumulación de Capital Social

En este apartado se pretende identificar aquellas dimensiones que la FHM ha logrado desarrollar a lo largo del tiempo y que de forma directa o indirecta han sido elementos constructores de CS en la fundación.

5.3.1 Confianza

Anteriormente, se definieron cada una de las dimensiones del CS, y se determinó que la confianza, implicaba el grado de familiaridad, conocimiento mutuo, interacciones frecuentes y relaciones duraderas, es decir que incluye la confianza interpersonal, en

familiares o conocidos, y en grupo específicos. Igualmente, dentro de esta dimensión se mencionó la importancia de considerar tres elementos: las normas de cooperación (clima colaborativo, redes de apoyo, alianzas estratégicas, gestión de recursos), la reciprocidad (canales de comunicación), y la transparencia. A través del análisis de las herramientas investigativas, es posible evidenciar que en cuanto a las normas de cooperación, la FHM tiene un clima colaborativo amplio, que denota apertura, ya que a través del programa Telebingo, se dieron a conocer como fundación y esto les permitió relacionarse con diferentes OSC, empresas privadas e instituciones públicas, mismas que remiten pacientes a la organización porque conocen y confían en sus servicios.

> "Entonces eso nos generó, ya un vínculo de darnos a conocer, y por lo tanto tenemos una buena relación como para ser receptores de pacientes que ellos detectan y que saben que no los pueden atender, y los remiten acá. Las universidades nos buscan para alianzas porque conocen la experticia de nuestros servicios" (directora, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

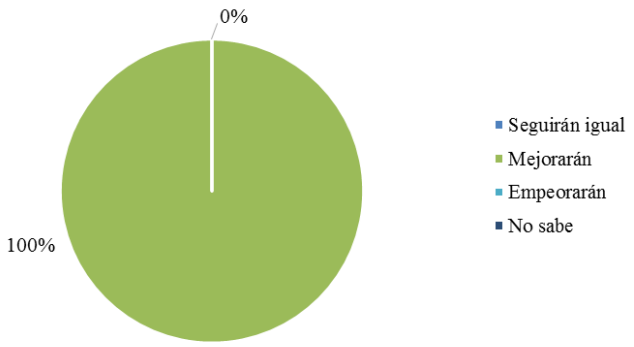
Además, afirman que la forma de atracción a los diversos sectores de la SC para participar en sus programas, y la manera en la que generan confianza, es por medio de sus servicios, por la satisfacción de sus clientes, y por el alto grado de compromiso de sus colaboradores. Lo cual ratifican sus beneficiarios, pues sostienen que confían en la FHM por el trato que reciben, por la amabilidad y el humanismo de los miembros de la fundación, porque los apoyan y motivan a salir adelante. Asimismo, en la encuesta el 100% asevera que en los próximos 5 años, con la ayuda de la FHM, las cosas van a estar mejor (gráfico 1); lo cual también se pudo observar cuando se realizaron las visitas a la fundación, donde fue posible ver lo feliz que salían los pacientes de sus terapias, agradeciendo por el servicio que habían recibido.

> "La satisfacción de ellos. O sea, la satisfacción, confianza que tienen en venir, recibir el proceso… O sea no voy a decir 100% porque sonaría bien antipático, pero yo creo que un 90% de la gente que viene acá, sale satisfecha en cuanto al servicio que recibe, en cuanto a la ayuda que recibe" (directora de operaciones, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

> "Excelente, son muy humanitarios, comprensibles en todo aspecto… Ellos comprenden, tratan de meterse en tu papel, ellos te ven no solamente como un

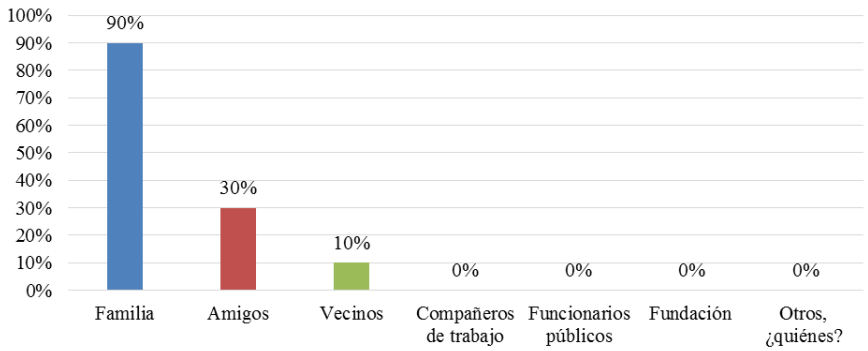
paciente que tienen que atender, sino también como una parte de ellos, entonces te apoyan e incentivan, dan ese trato que no todas las fundaciones tienen" (beneficiaria, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

Gráfico 1: Confianza de los beneficiarios



Sin embargo, un resultado que llamó la atención en la encuesta del público externo es cuando se cuestiona sobre si confiaría en la fundación para contarle sus problemas, y el 90% afirma confiar en su familia, el 30% en sus amigos, el 10% en vecinos, y el 0% en la fundación (gráfico 2). Lo que denota que los beneficiarios confían únicamente en la FHM para los temas de rehabilitación, y la confianza se basaría estrictamente en una recepción de servicios, sin crear necesariamente lazos de amistad.

Gráfico 2: Personas en las que confían los beneficiarios en problemas



Por otro lado, respecto a las redes de apoyo de la FHM, se puede decir que el nivel de confianza percibido por los diversos actores de la SC es alto y se ha construido en gran medida, por la calidad de los servicios y las referencias/testimonios de los

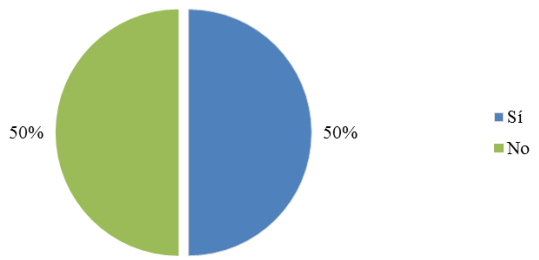
pacientes de la fundación, puesto que los organismos seccionales y otras OSC los buscan para realizar algunas actividades como prestación de servicios y brigadas médicas. De igual manera, las universidades tanto nacionales como internacionales, confían en la seriedad y el trabajo de la fundación, destacando su profesionalismo; y por este motivo establecen alianzas y nexos con la misma. Inclusive, algunas organizaciones consideran a la FHM como aliada a nivel de Latinoamérica. Lo expuesto, se confirma con lo comentado por los beneficiarios, cuando mencionan con seguridad que la fundación tiene un personal capacitado y eso hace que los pacientes la recomienden, de hecho a partir de esto han llegado a la institución, y no necesariamente porque conocen los programas/proyectos, pues un 50% lo ignora (gráfico 3).

> "Yo le doy gracias a Dios y después a la fundación, todos los médicos, los terapistas son muy buenos, muy profesionales, confío plenamente en ellos" (madre de familia, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

> "Una amiga de mi mami le avisó que había esta fundación que era muy buena y desde ahí decidimos traerle para acá a mi hermano" (familiar, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

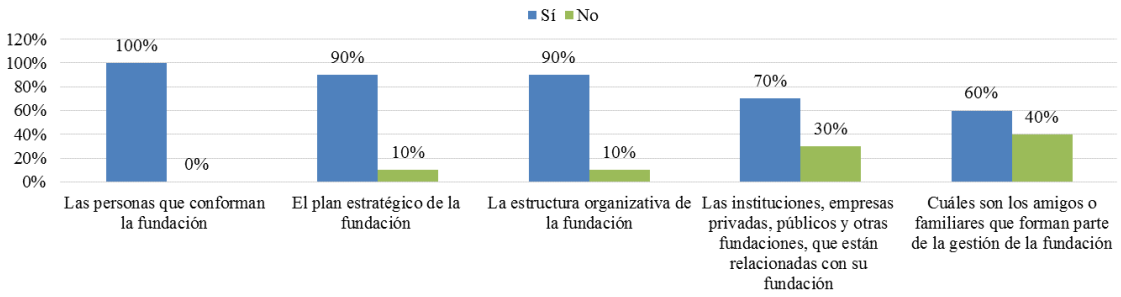
> "Con los organismos seccionales, generalmente nos buscan porque somos un centro que sí tiene una trayectoria, entonces la gente nos ha buscado, el patronato de Manta nos ha buscado y justamente nos buscó, para ponerse a las órdenes con sus instalaciones, para poderles atender a los pacientes y nosotros poder utilizar las instalaciones de ellos no… Poder llevar nuestro equipo de trabajo, ciertas herramientas que necesitábamos, y les atendimos en Manta" (directora de operaciones, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

Gráfico 3: Conocimiento de los beneficiarios sobre los programas/proyectos de la FHM



Sin embargo, mediante el gráfico 4, se observa que a diferencia del público externo, los colaboradores tienen un alto conocimiento de la FHM en términos de: las personas que lo conforman, plan estratégico, estructura organizativa, redes formales e informales (gráfico 4).

Gráfico 4: Conocimiento de los colaboradores sobre FHM



En cuanto a las alianzas estratégicas se puede decir que la FHM ha logrado crear nexos potenciales nacionales e internacionales, mismos que han posibilitado el fortalecimiento institucional, así como la ejecución de sus programas/proyectos. Igualmente, es posible evidenciar un nivel de cooperación alto, ya que han logrado complementar sus servicios con otras OSC, evitando esfuerzos innecesarios.

> "Sí, definitivamente cuando comenzamos a aliarnos, eh… Uno se vuelve más fuerte, o sea, definitivamente. Entonces sí, eso también nos ha permitido crecer y llegar a más personas" (directora de operaciones, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

> "Handicap International, ROMP, o sea organizaciones que cooperan pero para personas con discapacidad física, es decir que sigan nuestra misma línea. Hemos fortalecido muchísimos convenios con universidades nacionales e internacionales" (directora de gestión y desarrollo, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

También, es importante mencionar que las alianzas con el Estado fueron muy buenas hasta el 2012, pues la fundación realizó varios proyectos que le permitieron sostener programas y subsidios, como el proyecto de Manuela Espejo; sin embargo, afirman que esta relación se perdió debido a que el Estado creó diferentes talleres de

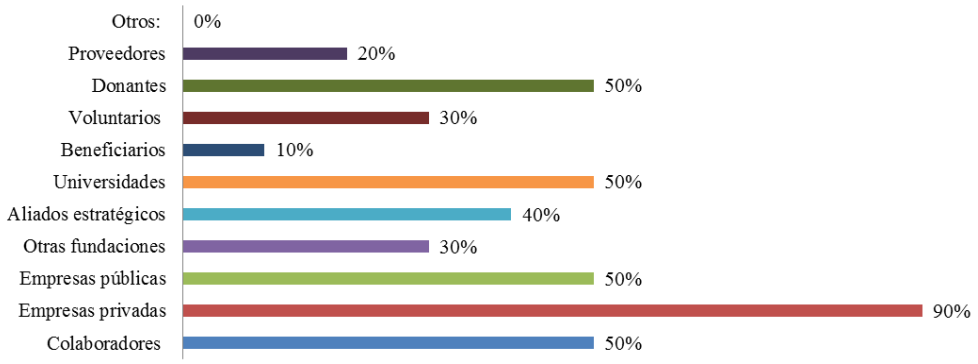
prótesis y órtesis, y empezó a brindar los servicios que la fundación ofrecía, al mismo tiempo que dieron a conocer los diferentes decretos expuestos en el marco regulatorio, que limitaron su accionar. No obstante, mantienen alianzas sólidas y fuertes con los organismos seccionales, con quienes realizan brigadas médicas, atención a pacientes y dotación de ayudas de movilidad.

> "Los patronatos son una muy buena alianza para nosotros como fundación, tenemos los patronatos por ejemplo del tema de donar las prótesis a los pacientes amputados de Manta" (directora, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

Y, con empresas privadas afirman no tener una alianza como tal, a excepción de las universidades, pues indican que muchas compañías no son conscientes de lo que implica ser socialmente responsables, y lo que hacen más bien es marketing social, por lo que al visitar la fundación y ver sus instalaciones, equipos, y demás, no brindan ayuda a la misma. Esto también se soporta en los resultados de la encuesta al público interno, cuando el 90% indica que se debe promover mayor cooperación por parte de las empresas privadas (gráfico 5).

> "Cuando vienen las organizaciones y empresas dicen: "Veo que su organización es grande, tiene una infraestructura mejor que la mía"… Yo creo que la empresa privada debe empezar a pensar en el tema de la inversión social en nuestras organizaciones que podemos responder con impactos sociales fuertes" (directora, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

Gráfico 5: Actores de la SC con quienes se debe promover mayor cooperación



Haciendo referencia a la gestión de los recursos, los miembros de la fundación afirman que han salido adelante por medio de su autogestión, por su capacidad en medio de la austeridad, por el temple de su personal interno y porque de una u otra manera es parte de la cultura de la institución. Y, señalan que la falta de recursos económicos se debe a la situación del país, pues desde el 2014 están pasando una época de crisis, mientras que sus mejores momentos se dieron durante el período 2010 – 2011, donde recibieron cifras significativas de diferentes fundaciones como: ROMP, Proyección Futura y el Comité Internacional de la Cruz Roja. Además de trabajar en el proyecto Manuela Espejo.

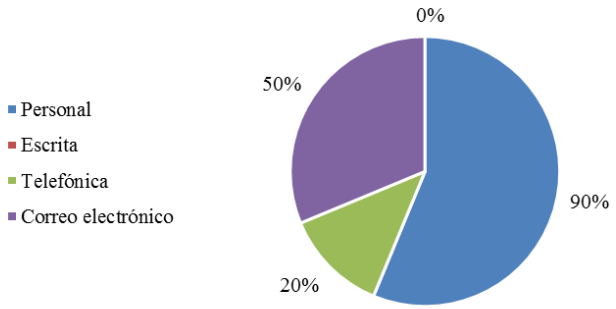
> "Yo pienso que la mejor gestión que tiene la fundación es el manejo de su pobreza… Aquí, potencializamos nuestro recurso humano y potencializamos el recurso económico, a tal punto que somos lo que somos, lo que tú ves… Con autogestión" (directora, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

> "Sí tuvimos una época difícil después del Manuela Espejo, porque la gente todavía tenía la esperanza de que el gobierno le ayudara y no venía a los centros, no querían cambiarse sus prótesis, entonces sí fue un año difícil, en donde no teníamos un colchón. Estamos, definitivamente, desde el 2014 hasta ahora, yo creo que estamos en época de… De una situación económica bastante difícil, lo bueno es que seguimos… Eh… Nadie, nadie, te ayuda a financiar con lo que tiene que ver con tu… Gestión administrativa" (directora de operaciones, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

Referente a la reciprocidad, la FHM maneja canales de comunicación que le permiten llegar a sus diferentes públicos, entre éstos, canales convencionales y no convencionales como: redes sociales, página *web*, espacios en la radio, espacios en la televisión, informes de rendición de cuentas, balances financieros, correo institucional, carteleras internas, y comunicación boca a boca. En sus redes sociales cuentan con: un *fanpage* en *Facebook* con 11,145 suscriptores y 11,171 me gusta; en *Twitter* con 187 seguidores, y en *Youtube* con un total de 14 suscriptores. También utilizan *WhatsApp*, pero a nivel interno. Paralelamente, al perfil central de la fundación tienen una página *web* y una cuenta de *Twitter* (con 119 seguidores), exclusiva para los servicios de rehabilitación física que se brindan en el CAID. Cabe recalcar que el público interno

considera que el canal más efectivo es el personal (boca a boca) con un 90%, seguido del correo institucional con un 50% (gráfico 6).

Gráfico 6: Canal de comunicación interna más efectivo



Es importante resaltar que los canales de comunicación deben ser reformulados para el público externo, considerando que de acuerdo al gráfico 3, el 50% asegura desconocer los programas/proyectos/actividades ejecutados por la FHM. Asimismo, la organización estima que aún le falta considerar un canal que le permita llegar más rápido y de forma permanente a su principal grupo objetivo y a las empresas privadas, pues cuando han buscado reunirse con éstas pocas aceptan o pocas comprenden las verdaderas necesidades de la institución. Por lo mencionado, la fundación alega haber contratado a un profesional en la materia, quien actualmente los está ayudando con más espacios en diversas emisoras, debido a que asumen que es la vía con mayor alcance. Y, a través de las entrevistas a los beneficiarios es posible comprobar que los canales no son efectivos, pues aseveran que lo que conocen de la fundación es por las referencias que han recibido y por los servicios que les han prestado.

> "De boca en boca… Las redes sociales, las páginas sociales… Además vienen los medios, porque cuando tienen que tratar algún tema de la discapacidad, vienen acá. Y ahí sí yo aprovecho, y ehhh… Desarrollo videos y cosas para que puedan ehhh… Para que pueda la gente conocer. Y tengo ahorita una persona que me está ayudando a hacer muchos contactos a través de la radio, entonces la radio sí es un medio que usamos bastante para comunicarnos. Los canales serían efectivos si fueran permanentes, son esporádicos" (directora, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

> "Por las referencias nomás conozco de la fundación… Conozco pues de los servicios que ofrecen aquí, nada más. No he averiguado, sólo una vez me entré en el Facebook pero no he averiguado, sólo vi eso nomás" (familiar, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

Finalmente, en cuanto a la transparencia, se puede decir que la FHM ha generado a lo largo del tiempo y mediante sus diferentes acciones, credibilidad y confianza con quienes trabaja y con quienes desea construir una relación. Además, ha logrado darse a conocer como una fundación sólida, con años de experiencia, con personal capacitado, y con programas y servicios estables. La institución ha sido reconocida por sus labores y modelo de gestión, incluso su certificación SGS es un factor impulsor de mayor confianza y seguridad respecto a la calidad del servicio que ofrecen. Asimismo, poseen un código de transparencia, puesto que como organización consideran que este elemento es un compromiso institucional condicionante para el cumplimiento de sus fines. Inclusive, la FHM comparte sus reglamentos y normativas internas con otras OSC, y de igual manera, toda información que sea solicitada por cualquier actor, la entregan sin ninguna restricción.

> "Sí estamos bien posicionados, más aún por el tema de la… De la honorabilidad del grupo con el que trabajamos, o sea somos una institución que siempre nos hemos enmarcado en ética, en profesionalismo… Nosotros hemos sido muy transparentes, de hecho la fundación, ha sido invitada para que a nivel internacional… Verónica se fue a dar una charla de transparencia de nuestra organización. Entonces… Por eso nos conocen. La transparencia que la fundación ha tenido y somos un modelo de gestión de transparencia a nivel… Te podría decir a nivel de Latinoamérica" (directora de operaciones, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

> "Nosotros cogemos hacemos un resumen de todo y entregamos a quien nos pida. Eso hacemos con todos, somos súper abiertos… Inclusive el programa de reciclaje que es nuestra estrategia de autogestión, es nuestro secretito de tener dinero, y a todo el mundo le decimos… Entonces en eso nosotros somos súper generosos con la información, y eso valora mucho la gente. Tenemos intercambio de información, sistematización de experiencias. Nosotros ganamos

con esta apertura, transparencia" (directora de gestión y desarrollo, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

"Si quieres revisas las cuentas porque aquí tienen revisión de cuentas cada año para las empresas y eso es bonito, porque ves que todo está en orden" (beneficiaria, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

5.3.2 Compromiso Cívico

Como compromiso cívico se incluyeron aquellas acciones y comportamientos que pueden ser vistos como contribuciones positivas a la vida de una comunidad o sociedad. Esta dimensión tiene dos elementos: la participación política (compromiso cívico activo y con interacción), y la participación en la comunidad (frecuencia del involucramiento, tiempo, número de grupos a los que pertenece la OSC).

Dentro de la participación política se consideran también la incidencia en políticas públicas y las relaciones con los partidos políticos. Respecto a la primera, la FHM afirma haber dejado de participar activamente en la influencia o persuasión de políticas, debido a los diferentes decretos que aparecieron a partir del gobierno de Rafael Correa, y mencionan que dejaron de hacerlo por miedo, porque todas aquellas OSC que iniciaban alguna marcha en contra de una reforma o solicitaban algún apoyo, a la larga eran cerradas. Por lo tanto, la postura que tomó la fundación fue el estar al margen y cumplir con lo que el Estado determinaba.

"Con el gobierno sí tuvimos miedo, porque ya somos una organización grande, de nosotros dependen 70 familias que trabajan con nosotros, sin contar a todos nuestros beneficiarios, y decidimos tener un perfil súper bajo… Trabajamos en ciertas federaciones y confederaciones, haciendo ciertas políticas para al menos tenerlas en el momento que creamos conveniente para presentarlas" (directora de operaciones, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

Adicionalmente, manifiestan que aún a pesar de este escenario, se han mantenido pendientes y han participado activamente en los diferentes grupos de los que forman parte, como: FENODIS, CONADIS, y CEOSC. Asimismo, destacan que han cooperado con el gobierno cuando éste les ha pedido alguna asesoría o con municipios

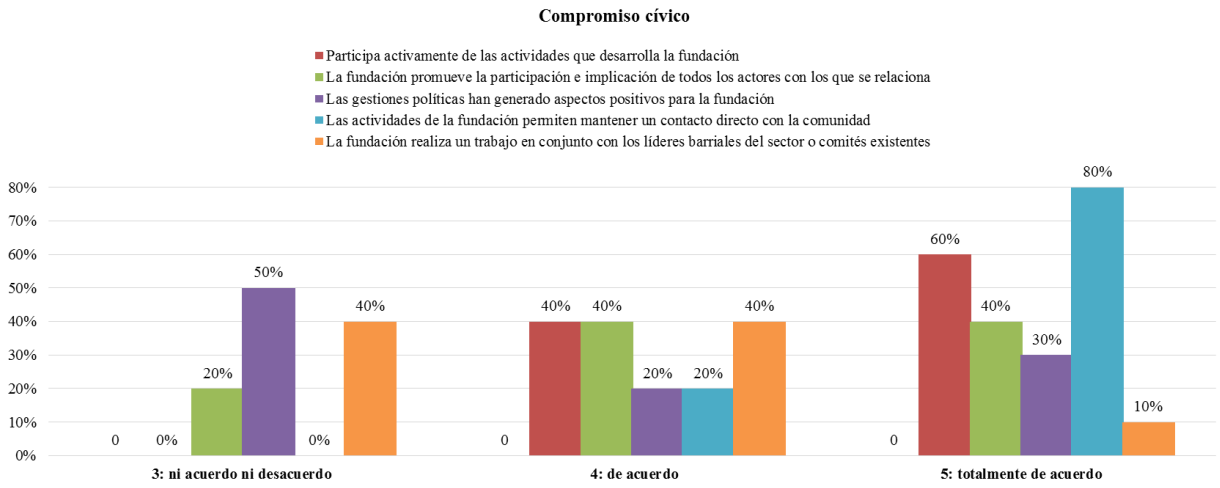
para planificaciones estratégicas en temas de discapacidad. Por otro lado, señalan que a partir de las últimas elecciones, tienen la esperanza de que las cosas cambien y que puedan en conjunto a otras OSC trabajar en temas de impacto social y reactivar sus servicios con el Estado, complementando acciones y contribuyendo al desarrollo de la sociedad.

> "De las fundaciones nos hemos alejado más en el trabajo cooperativo para generar cosas que no son ni para ellos ni para nosotros… Y así ha sido la tónica los últimos años, porque estamos sobreviviendo en el día a día, que ya no tenemos tiempo para trabajar por estos fines generales. Todos estos decretos y todas estas cosas nos debilitan, por eso ahora pega muy bien esto de "divide y gobernarás", nos dedicaron tan a sobrevivir que no tenemos el tiempo para sentarnos y decir: "Bueno, ¿qué hacemos por el bien común?" (directora de gestión y desarrollo, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

> "Ha tenido una muy buena participación en política pública, en desarrollo de planificación estratégica como la del Municipio de Guayaquil en temas de discapacidad… Antes éramos mucho más convocados a través del CONADIS, era mayor nuestra participación, pero como te digo hubo un rompimiento tan abrupto… De nuestra participación, que espero que se reactive, como estamos siendo ahorita convocados por el MIES, para que presentemos qué podemos ofrecer. Entonces, ahí se abre un poco la puerta de la esperanza para nosotros" (directora, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

En línea a lo antes mencionado, el personal interno no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, respecto a que las gestiones políticas han generado aspectos positivos para la fundación, con un 50% (gráfico 7).

Gráfico 7: Aspectos del compromiso cívico



Haciendo referencia a las relaciones con partidos políticos se puede decir que la fundación ha sido imparcial con respecto a tendencias políticas, puesto que ha trabajado con varios de ellos en diversas circunstancias, siempre y cuando las actividades en las que se van a desempeñar, estén en línea con su misión, visión, objetivos, y se mantengan dentro de sus códigos de ética y transparencia. No obstante, los miembros de la fundación afirman que con el último gobierno no han tenido buena relación por las distintas limitaciones que éste ha generado mediante decretos y normativas, y exponen que han ejecutado programas únicamente con los organismos seccionales.

> "Las normativas tan estrictas que han salido para las ONGs, son decretos que restringen y dan mucha apertura al Estado para intervenir en las organizaciones, entonces las organizaciones se han cerrado y no comparten información, tienen miedo al intervencionismo y nos hemos hecho como islas, inclusive entre nosotras" (directora de gestión y desarrollo, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

> "Sí, creo que los momentos políticos por los cuales estamos atravesando sí afectan mucho, hay una restricción, hay una toma de decisión, no hay la facilidad por ejemplo para abrir proyectos" (trabajadora social, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

Igualmente, sostienen que en las últimas elecciones, varios candidatos a presidentes y asambleístas, acudieron a la fundación para conocer qué proyectos debían tomar en cuenta en temas de discapacidad, y sin restricción alguna a todos les comentaron sus experiencias, en qué se deberían enfocar, qué errores tuvieron y a qué se debieron.

> "De hecho, en épocas de elecciones, tuvimos mucho acercamiento con grupos de la oposición, de… De Lasso… Con ellos trabajamos con los que sí salieron como asambleístas, se les presentaron muchas… Cuáles fueron los contras de este gobierno y qué podríamos mejorar para… En temas de discapacidad" (directora de operaciones, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

Por otra parte, en cuanto a la participación en la comunidad, se puede mencionar que la FHM no tiene una intervención activa, puesto que no estiman dentro de sus programas y proyectos alguna actividad o acción que haga referencia al apoyo a una colectividad específica. Incluso dentro de sus redes no consideran a ninguna asociación o comité pro mejoras. Los directivos alegan que su participación con este grupo está alineada más bien al desarrollo de brigadas médicas con el apoyo de ROMP y con los organismos seccionales que los convocan. Adicionalmente, enuncian que han podido coordinar algunas acciones concretas con ciertos grupos pero éstas son esporádicas, ya que se basan en la colaboración económica, préstamo de herramientas, o la ayuda de su personal interno.

> "Dentro de nuestra actividad… Las brigadas médicas, que son brigadas sumamente importantes, en sectores muy vulnerables, tanto locales como afuera… Con las comunidades, no se han fortalecido las relaciones mayormente. Se trabaja con algunas de ellas, hemos podido coordinar una que otra acción con ellas" (directora, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

> "No tenemos mucho acceso a las comunidades, es decir, o sea, no tenemos mucho contacto directo con ciertas comunidades" (directora de operaciones, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

A pesar de lo antes expuesto, en la encuesta al público interno, se puede observar que el 80% de los colaboradores indicó que está totalmente de acuerdo

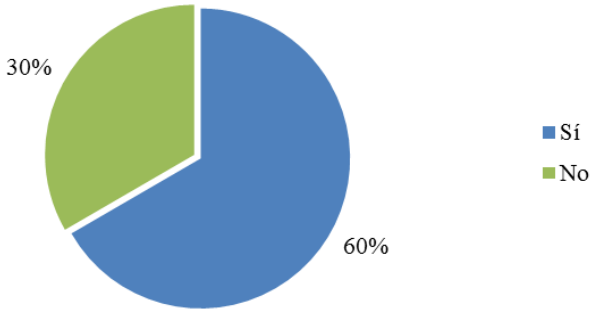
respecto a que la FHM realiza actividades que permiten mantener un contacto directo con la comunidad, mientras un 40% está de acuerdo con que la FHM realiza trabajos en conjunto con líderes barriales del sector. Se podría decir que el personal alega lo mencionado porque mediante las brigadas médicas se trabaja de cerca con los organismos seccionales y las comunidades (gráfico7).

Finalmente, dentro de esta participación, se puede destacar el alto nivel de voluntariado que tienen los miembros de la fundación, puesto que si bien no brindan ayuda a una comunidad específica y de manera permanente, mediante sus brigadas médicas, los colaboradores de la FHM se convocan voluntariamente para apoyar en el servicio, optimizando recursos financieros y ayudando en las tareas de organización. Incluso, ante la situación que vivió el país durante el último terremoto, los directivos no dudaron en parar sus actividades y concentrar sus esfuerzos en la ayuda a este grupo afectado; sin embargo, en ese momento, los mandantes no les permitieron participar. Actualmente, ya han podido ejecutar algunos proyectos.

> "Viajamos con todo nuestro recurso humano – técnico a distintos sectores del país, que nos permiten dar esa atención que carecen estos sitios… Sectores donde vemos que no cuentan con ningún tipo de servicio. Ante el terremoto, a ojos cerrados, no hice análisis alguno, cerré los ojos y dije la fundación se declara un centro de apoyo a estas personas de manera gratuita. Cogimos nos declaramos centro de apoyo, tocamos puertas, con una actitud del gobierno de una total falta de coordinación con nosotros, nunca nos apoyaron, no nos consideraron necesarios, porque ellos lo iban a hacer todo pero nunca hicieron nada. Nuestra participación es incondicional, por ejemplo para las brigadas, va todo el equipo de nuestro recurso interno, pero somos nosotros… Porque nosotros tenemos puesta la camiseta" (directora, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

Lo antes mencionado, se relaciona con los resultados de la encuesta, cuando el 60% de los encuestados afirman haber participado en actividades de la FHM con una responsabilidad adicional a su trabajo, es decir, siendo voluntario, organizando eventos, etc. (gráfico 8).

Gráfico 8: Participación de los colaboradores en actividades de la FHM



5.3.3 Redes

Como redes se especificaron aquellos resultados de la cooperación más o menos estable entre individuos u organizaciones que se conocen o reconocen, intercambian recursos y comparten intereses. Además, se clasificaron entre redes formales e informales, considerando en la primera instituciones gubernamentales, alianzas empresariales y redes de apoyo. Y, en la segunda, redes familiares y sociabilidades informales.

Respecto a las redes formales, éstas pueden dividirse en externas e internas. En cuanto a las externas, se puede decir que la FHM tiene una gran variedad de redes con las cuales posee alianzas estratégicas e intercambia recursos (económicos, de conocimientos, bienes y servicios). Entre sus redes se encuentran organizaciones nacionales e internacionales, en su mayoría OSC como: ROMP, Miracle Feet, Comité Internacional de la Cruz Roja; no obstante, la fundación también trabaja muy de cerca con los organismos seccionales del Ecuador y hospitales públicos y privados. Por otro lado, los directivos afirman que su relación con las empresas privadas es buena; sin embargo esperan mayor involucramiento, ya que mencionan que aún no toman consciencia de la importancia de su ayuda. Son contadas las empresas que han ayudado a la fundación, entre ellas: Bayer y dos empresas de seguros que se mantienen anónimas.

> "Con las trabajadoras sociales de los hospitales del sector público, ehhh… Con las universidades, ehhh… Obviamente con todas las fundaciones, eso sí, tenemos

> muy buena relación. Bayer, que ayuda con $5,000 al año, a quien tengo que presentar un informe. Tengo a Muls Steven que ayuda con $167 mensuales, ehhh… Una empresa de seguros, que esa sí ayuda un poco más, $1,000 la una y $2,000 la otra, mensualmente, pero por dos años. Pero no hay más, realmente es muy poca la participación de empresas privadas" (directora, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

Ante este escenario, la FHM va a iniciar una estrategia para potenciar sus relaciones con este tipo de empresas, en base a un ganar – ganar, y lo está considerando mediante su proyecto YoReciclo, pues mediante éste la fundación ayuda a las organizaciones a tener certificados de empresas verdes, mientras comercializa el material reciclado y cubre los subsidios de los pacientes. Y, además de esta iniciativa, la institución quiere comenzar una campaña que motive a los empresarios a donar cierta cantidad de dinero anualmente y con ese valor cubrir una prótesis, es decir, por cada donación un paciente con prótesis. Asimismo, la organización asevera que su relación con las universidades es muy buena y potencia sus servicios, permitiéndole llegar a más personas.

> "Nos hemos lanzado a rescatar la participación de la empresa privada a que nos ayuden, que nos donen lo que sé que nos van a donar, que es lo que no les sirve… La basura. El plan YoReciclo, porque es un ganar – ganar, porque ellos no saben qué hacer con ese material y tranquilizan un poco su conciencia social. Estamos es rescatando la participación de la empresa privada a través del programa Yo Reciclo, que es al que me voy a dedicar a fortalecer" (directora, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

De igual manera, lo expuesto se soporta en el gráfico 5, pues en el mismo los colaboradores indicaron que la organización debe promover mayor cooperación con las empresas privadas con un 90%.

Por otro lado, haciendo referencia a las redes con el Estado, la fundación nuevamente menciona que éstas se han debilitado a partir del último gobierno, puesto que los directivos consideran que éste veía a las OSC como una amenaza para sus servicios, y posteriormente, con la implementación de distintos decretos, limitaron brutalmente su participación y vida institucional. Es importante recalcar, que la FHM

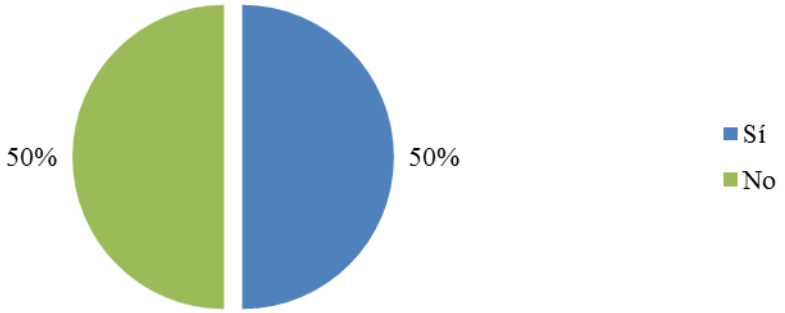
logró conseguir varios fondos para ayudar a los damnificados del terremoto del 2017; sin embargo ni el Estado, ni ningún funcionario público quiso aceptar la ayuda, por lo que se perdió una suma de aproximadamente $7’000000. Por lo tanto, se puede decir que tienen una buena relación únicamente con los gobiernos autónomos descentralizados y esperan que con el nuevo gobierno, el panorama de acción de las OSC ecuatorianas mejore.

> “Me gustaría decir, que tenemos un buen relacionamiento con el Estado, ehhh… Tenemos un muy buen relacionamiento con organizaciones seccionales, con ellos sí trabajamos de maravilla. Pero no, no puedo decir lo mismo con el Estado, ahorita hay un rompimiento total con el Estado. El marco jurídico en el que estamos ahorita desarrollándonos las fundaciones, es un marco jurídico demasiado… De intervención, vulnerable… Queda a discrecionalidad nuestra vida institucional. El mandato 8, la ley de habernos obligado a contratar a toda la gente, cuando aquí antes pagábamos por consulta o por honorarios profesionales… Nos obligaron a contratar a todo el mundo… El haber igualado las remuneraciones en el IESS… La ley de equidad tributaria, el que nos obligan a levantar el 15% de las donaciones en base a nuestro movimiento económico” (directora, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

> “Entonces nosotros hicimos la convocatoria con el Comité Internacional de la Cruz Roja, aparte estuvieron organizaciones súper importantes a nivel eh… Internacional… Eh… Para hacer la recaudación de fondos para las personas con discapacidad que fueron afectadas. Bueno lastimosamente, como en esa, en ese momento todavía estaba el gobierno anterior, ellos eh… No quisieron la ayuda, eran más o menos $7 millones lo que se había conseguido entre los que estábamos ahí y no… No aceptaron la ayuda” (directora de operaciones, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

Lo anterior también es posible evidenciarlo en el gráfico 5, pues los empleados afirman que luego de promover mayor cooperación con la empresa privada, debería también trabajarse con empresas públicas, con un 50%. Además, con respecto a si consideran que la fundación mantiene en la actualidad contacto directo con algún funcionario público, el 50% de los colaboradores asevera que sí lo cree, mientras el otro 50% indica que no lo cree (gráfico 9).

Gráfico 9: FHM tienen algún contacto directo con funcionario público



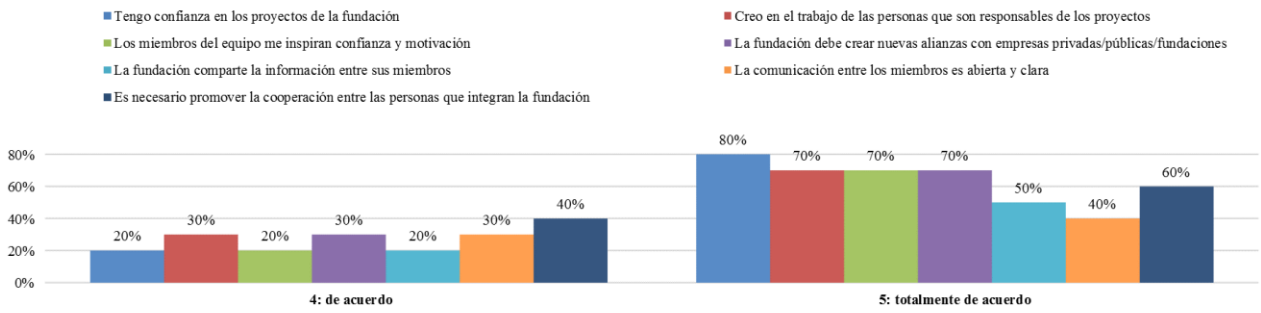
Por otro lado, las redes formales internas que ha logrado construir la FHM reflejan un alto sentido de pertenencia y compromiso por todo el personal que conforma la organización, y que en su conjunto ayudan a que la institución logre sus objetivos y brinde servicios de calidad. Este compromiso se manifiesta en el apoyo del personal para temas de voluntariado, mercado de pulgas, y eventos internos y externos que realiza la organización; donde el 60% de los encuestados dicen haber participado (gráfico 8). No obstante, los directivos sostienen que esperan que la participación de los socios sea mucho más activa de lo que actualmente es, puesto que su intervención únicamente se pone en evidencia durante las reuniones del consejo y cuando son convocados. Por lo mencionado, la fundación está evaluando la reformulación de su directorio, y examina de qué manera seguir motivando a su personal para mantenerlo enganchado, pues en un estudio de clima laboral, dentro de sus resultados arrojados, se menciona que los empleados no están satisfechos con la remuneración que perciben en la institución. También, es fundamental indicar que la mayoría del directorio de la fundación son familiares y no cuentan con sindicatos.

> "Se hizo un último estudio, fue en el 2012, se midieron algunos aspectos de toda índole, los que mejor que recuerdo que estaban es el sentido de pertenencia y orgullo de trabajar en la fundación. Ellos están altamente motivados por la misión de la fundación, eso es lo que para muchos los mantiene aquí, pero tenían este tema económico, o sea que ganan poco" (directora de gestión y desarrollo, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

> "Siendo objetivos son un muy buen grupo de trabajo. En cambio a nivel, ya de nuestros socios, ehhh… Tenemos un grupo de socias que está con nosotros desde que comenzamos la institución, entonces son muy poco proactivas" (directora de gestión y desarrollo, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

A pesar de lo antes manifestado, el 60% de los empleados señalan que están totalmente de acuerdo en la necesidad de promover la cooperación entre las personas que integran la fundación (gráfico 10).

Gráfico 10: Participación del personal interno en actividades de la fundación



Adicionalmente, respecto a las redes informales, éstas pueden ser divididas en voluntarios, comunidad, y tipos de donantes. En el caso de los voluntarios, los miembros de la FHM indican que su experiencia con esta red no es tan buena, puesto que partiendo de la cultura quiteña, consideran que el voluntariado no es percibido como un compromiso o una motivación estable en el tiempo, por lo que los directivos de la fundación no confían en otorgarles proyectos o programas. A pesar de lo mencionado, la institución estima dentro de este grupo, a los practicantes y pasantes de las universidades nacionales e internacionales con quienes tienen convenio. Y, alegan que es una debilidad como fundación, porque sí les gustaría contar con voluntarios.

> "Yo no cuento aquí con un grupo de voluntarias, que es otra debilidad… Pero yo tendría que empezar ahora a crear un grupo de voluntarias de gente socialmente activa… Y yo no he trabajado con el voluntariado porque la cultura del voluntariado en la costa, es muy distinta que en la sierra. En la Sierra es muy cuando voluntariamente pueden, y yo aquí me debo a una permanencia y un

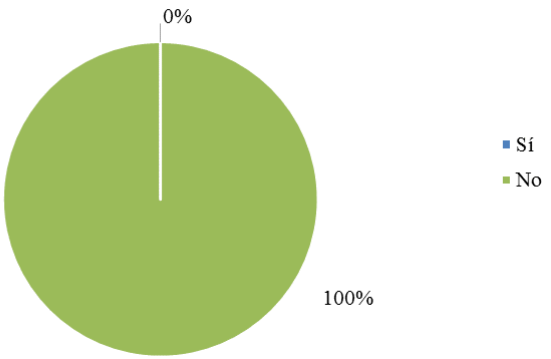
servicio, aquí con el voluntariado yo no trabajo, pero tampoco cierro las puertas" (directora, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

En cuanto a las redes informales de la comunidad, la fundación tiene beneficiarios directos e indirectos. Dentro de los beneficiarios directos, están aquellos que reciben y participan en los programas y proyectos de la FHM; y en los beneficiarios indirectos están las personas favorecidas del apoyo que reciben los primeros (familiares, personas cercanas, comunidad en general). Como beneficiarios directos, la organización declara a pacientes de bajos recursos económicos, con alguna discapacidad física adquirida con el paso del tiempo o con la que haya nacido. Además, manifiestan que últimamente también acuden al CAID pacientes de clase social media. La FHM indica que este grupo es muy agradecido con la fundación; sin embargo, esperan trabajar más con ellos, sentirlos más cerca y siendo más proactivos.

"Tenemos muchos pacientes de clase media. La gente de clase media, gente de clase media baja y baja, es nuestro objetivo, nuestro fin, no… Ellos son los que reciben el subsidio que la fundación tiene. Y brigadas sí es netamente gente de escasos recursos económicos" (directora de operaciones, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

Lo expuesto puede relacionarse con las respuestas del público externo, pues el 100% alega que no ha participado, ni ha tenido alguna responsabilidad en la fundación durante los últimos tres años (gráfico 11).

Gráfico 11: Participación del público externo en actividades de FHM



Por otra parte, es relevante mencionar que la FHM también trabaja con sus beneficiarios indirectos, pues dicen involucrarlos en las terapias de sus pacientes, además de brindarles apoyo por parte de la Trabajadora Social y por la Psicóloga. Lo mencionado, también se soporta en la observación que se realizó durante la primera visita a la fundación, donde fue posible ver a madres de familia con sus hijos en las terapias de lenguaje y motricidad. De esta manera también es posible ratificar el modelo de gestión de la organización, puesto que efectivamente se da un acompañamiento integral al paciente.

> "Se trata de aprovechar que como son familiares de los pacientes, mientras el paciente está en su fisioterapia, ella en esos 45 minutos estén con la Psicóloga. También dentro de lo que es la prótesis nosotros tenemos acompañamiento psicológico pre protésico y post protésico, entonces en todo momento la Psicología está acompañando al paciente y a su familiar" (trabajadora social, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

Por último, en cuanto a los tipos de donantes, la fundación tiene quienes aportan con recursos monetarios y de capital. Pero también hay personas de otros países que han escuchado sobre la labor de la organización y han decidido ayudar con cierta cantidad. De igual manera, son parte de esta red algunas empresas como: Chocolates Paccari y Harley Davidson. No obstante, algunos de estos grupos ayudan de forma esporádica y para actividades específicas.

> "Nosotros tenemos padrinos, que son los que financian también las obras, son empresas o personas particulares que dan aportes mensuales, trimestrales, semestrales" (trabajadora social, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

> "Y también ahí se involucraron algunos donantes nacionales no, Harley Davidson, que también ayudó con donaciones para esa brigada, Chocolates Paccari, algunas organizaciones eh… Dentro de su responsabilidad social, ayudaron para esta brigada" (directora de operaciones, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

5.3.4 Relaciones Personales

Las relaciones personales se refieren a la estructura y naturaleza de la interacción de los individuos y considera a quién se conoce y qué se hace para establecer o mantener dicha relación. Se dividen en relaciones estrechas (familiares, asesorías, apoyo estructural), y relaciones esporádicas (amistades: escolares, globales, profesionales, laborales). Por lo tanto, se puede decir que el nivel de relaciones estrechas de la FHM es alto, ya que los directivos de la misma son familiares, asumiendo cargos en la organización desde hace más de 10 años. Adicionalmente, es importante aclarar que la Directora y Fundadora de la institución, es la mamá, y sus dos hijas ocupan una dirección.

> "Estamos conformados como familia, o sea dentro del directorio estamos 4 eh… Familia, 4 que somos familia… Ya dentro de la parte, empleados, asimismo, somos 4 personas familia… Eh… Que estamos en puestos directivos y que estamos ya… Bueno de mi parte ya estoy 20 y pico de años, 22 – 23 años aquí" (directora de operaciones, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

Por otro lado, los miembros de la fundación afirman utilizar recursos familiares para cubrir cualquier valor que esté pendiente, y mencionan que quien más ayuda es su padre (esposo de la Directora).

> "Y también no te voy a negar, por María Eugenia y mi papá no… No te voy a negar que incluso ellos han tenido que poner de su propio dinero, para poder eh… Subsistir en estas épocas que han sido un poco difíciles para nosotros" (directora de operaciones, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

Asimismo, señalan que algunos de sus familiares les brindan apoyo estructural y de gestión, considerando que un primo contrata a los pacientes de la fundación, aportando en temas de inclusión laboral; y cuando se presentan ciertos casos que son de Guayaquil, una tía les ayuda para que los pacientes consigan empleo en la ciudad. Incluso, los beneficiarios confirman dichos comentarios, pues indican que sí trabajan con un familiar de la Directora, quien los contrata y con la remuneración recibida logran cubrir parte del costo de las terapias. Adicionalmente, los directivos exponen que consultan con sus familiares, de acuerdo a la profesión de cada uno, las dudas que

tengan de algún donante, alianza, convenio, etc. Por lo tanto, sus relaciones personales estrechas son una de sus principales fortalezas como organización.

> "Hicimos un contrato casi al mismo tiempo que ingresamos. Es una empresa que se llama Aasa Corporation, nos abrió las puertas mediante la fundación, el economista Ricardo Canelos, un familiar de la Sra. María Eugenia… Entonces él nos apoyó dándonos plazas de trabajo para nosotros poder sustentar terapias" (beneficiaria, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

> "Una vez tuvimos un banco, y… Eh… Nos ofrecía maravillas, por poco todo el dinero del mundo… Nosotros averiguamos un poco, mi mamá tenía a su hermano que era Vicepresidente de Produbanco y nos dijo que no tenía muy buena que… O sea había dinero cochino por ahí" (directora de gestión y desarrollo, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

Finalmente, en cuanto a las relaciones esporádicas, se puede decir que tienen un nivel bajo, ya que los directivos indican que son pocos los amigos que los ayudan a cumplir sus propósitos como fundación. Afirman que cuando han pedido su apoyo, éstos no contestan o simplemente no quieren colaborar. En este caso, las únicas relaciones que les permiten poner en marcha sus programas/proyectos, y de donde reciben apoyo estructural, son las profesionales, puesto que mediante éstas pueden llegar a ciertos hospitales, o han conseguido remitir sus pacientes con amigos en los que confían y conocen su nivel de profesionalismo. Adicionalmente, aseguran tener una base de contactos que les facilita la búsqueda de quiénes podrían ayudarlos, y en general consideran todo tipo de relaciones de donde se puedan beneficiar los pacientes.

> "Por ejemplo, ahora estamos haciendo una brigada y yo tengo amigos médicos, necesitamos un oftalmólogo y tengo un súper amigo oftalmólogo, y le hemos pedido pero hasta ahora no nos contesta" (directora de gestión y desarrollo, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

> "Aquí ya había una base de contactos, otras a través de mi experiencia como profesional, otras de mi iglesia a la que asisto, es decir es a nivel de su día a día, usted busca quién le puede ayudar, como persona, como iglesia, como lo que sea" (trabajadora social, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

> "Todos ayudan con referidos cuando se necesitan... Todos, todos los involucrados en la institución. A veces, aunque no lo creas, gente que tú no te imaginarías que puede ser amigo de alguien, hablemos de un… De un… De un chico de bodega… O sea a todos se les hace conocer qué tipo de… De necesidad podemos tener" (directora de operaciones, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

5.4 Nivel de CS desarrollado y su relación con la sostenibilidad y el desempeño institucional

A través de lo antes mencionado, se puede inferir que la FHM ha desarrollado diferentes redes formales, informales, de apoyo, alianzas estratégicas y relaciones, que sin duda han permitido que la organización se mantenga sostenible con el tiempo. Además, mediante su autogestión y la calidad de los servicios y productos que brindan a la comunidad, han logrado posicionarse como fundación, recibiendo reconocimientos y certificaciones nacionales e internacionales, lo cual a su vez potencia la confianza y transparencia que percibe el público interno y externo de la institución; y que refuerza su capacidad de ser sostenible. No obstante, la organización no es capaz de reconocer lo importante que pueden ser sus relaciones y redes, afirmando que no se encuentran dentro de un entorno de contactos.

> "Entonces, también tengo un punto débil que es el que la fundación como tal no está dentro de un entorno de contactos" (directora, entrevista personal, 06 de octubre de 2017).

Lo expuesto, se confirma también con la entrevista al experto, ya que menciona que las relaciones y los vínculos sociales que tienen las OSC son como un tesoro escondido, pues las OSC son capaces de desarrollar o transformar dichas relaciones, así como el CS en sostenibilidad y en mecanismos de gestión, pero no lo han sabido aprovechar y no lo reconocen.

> "Yo te diría que es como un tesoro escondido este… Es decir, las OSC por las razones dichas antes tienen un enorme potencial de desarrollar o transformar relaciones y capital social en sostenibilidad y en mecanismos de gestión, pero

> creo que no lo ha sabido aprovechar hasta el momento. Te diría que es uno de nuestros principales desafíos, avanzar en esa dirección… Primero el valorar el capital social que poseemos y el segundo paso es transformarlo en sostenibilidad, en capacidad de gestión" (presidente de la CEOSC, entrevista vía *Skype*, 10 de julio de 2017).

Es importante exponer que a pesar de que la organización señala que debe mejorar su entorno de contactos, también alegan que en los últimos años se han dado cuenta que definitivamente trabajar en redes hoy se vuelve más importante que nunca, buscando con quiénes se pueden establecer vínculos de apoyo y con quiénes se podría intercambiar recursos, sin duplicar esfuerzos y fortaleciendo debilidades.

> "Porque es justo en los últimos 10 años que nosotros hemos hecho un giro a la fundación entonces te podría decir que… Ahí, nos dimos cuenta que solos no íbamos a poder, que necesitábamos ya comenzar a trabajar en red, con otros actores, como siempre dice María Eugenia, ver que no teníamos que duplicar esfuerzos que se estaban haciendo, sino unirnos, e ir viendo aliados estratégicos que nos fortalezcan en nuestras debilidades" (directora de operaciones, entrevista vía personal, 10 de julio de 2017).

De igual manera, lo enunciado, se relaciona con las respuestas del experto, puesto que manifiesta que recién cuando los recursos se comienzan a escasear, las OSC se dan cuenta que ese es un capital.

> "Como les decía antes, creo que recién nos estamos dando cuenta qué es un capital, creo que el sector lo asumió como dado y bueno pues… Parte de nuestro trabajo era promover la asociatividad y contribuir con el fortalecimiento del tejido social, volviéndolo más estrecho, más unido; pero recién ahora que los recursos se comienzan a escasear, nos comenzamos a dar cuenta que ese es un capital, o sea las relaciones que tenemos, el número, la calidad" (presidente de la CEOSC, entrevista vía *Skype*, 10 de julio de 2017).

Por otro lado, la FHM estima que uno de los aspectos claves por los cuales han sobrevivido a la crisis que hoy enfrentan las OSC ecuatorianas, es debido a su certificado SGS, pues éste le permitió aclarar su misión, visión, objetivos, procesos,

estructura organizativa; y si no hubieran tenido claro estos factores, hubieran perdido su horizonte.

> "Para poder sacar un certificado de gestión con SGS, con una auditora internacional, que nos ha permitido, yo creo que con este fortalecimiento, ehhh… Soportar la crisis, porque si no hubiésemos tenido ehhh… Esa fortaleza, de tener muy claro nuestro hilo conductor, nuestra misión, visión, ehhh… No hubiéramos podido. Solamente aquellas que estamos definitivamente bien enraizadas, seguimos teniendo vida" (directora, entrevista vía personal, 10 de julio de 2017).

Lo anterior, es posible relacionarlo con el concepto del Grupo Faro (2013), cuando indican que una OSC es sustentable y sostenible, cuando éstas: tienen un nombre reconocido, están conformadas por miembros, cuentan con una estructura, emprenden proyectos, y funcionan en una oficina; repitiéndolo con el paso de los años; y esto lo ha demostrado la FHM durante sus 33 años de servicio.

Al mismo tiempo, es posible indicar que la FHM afirma que uno de los factores que le ha permitido ser sostenible, es también su autogestión y la buena participación de los colaboradores en medio de la austeridad.

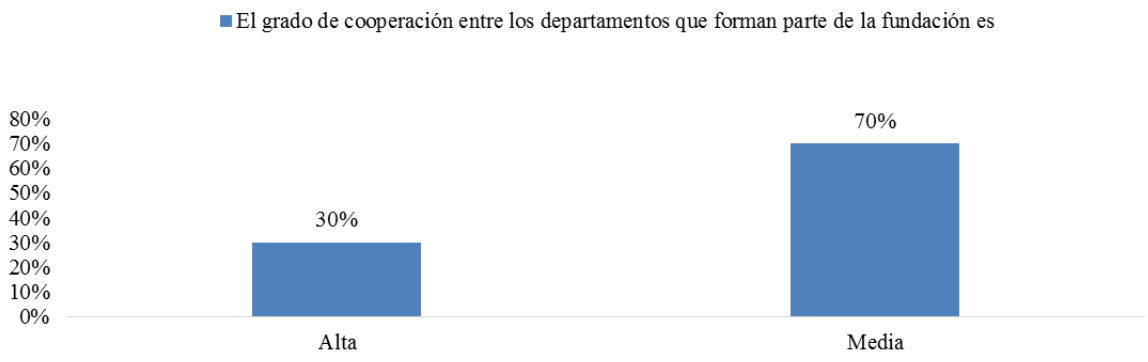
> "Entonces la fundación ha salido a pulso, con nuestra gestión y nuestro… Nuestra propia iniciativa de levantarnos, mercados de pulga, y sobre todo… Una buena participación de mi recurso humano en austeridad" (directora, entrevista vía personal, 10 de julio de 2017).

Cabe recalcar que la sostenibilidad desarrollada, también es consecuencia de la influencia del CS en el desempeño institucional, considerando la puesta en práctica de los cinco elementos de crecimiento que la FHM declara, y que mediante las herramientas de investigación realizadas, es posible confirmarlo. Como se expuso en el marco teórico, el desempeño organizacional depende de la acumulación de distintos factores que al cumplirlos, vuelven a la institución exitosa o por el contrario, la debilitan.

En este caso, FHM tiene un enfoque al servicio al cliente alto, ya que mediante su equipo de trabajo multidisciplinario, se preocupa por establecer excelentes relaciones

con sus pacientes y familiares dentro de un marco de profesionalismo, y pensando en el paciente como prioridad. Asimismo, se puede decir que la FHM se caracteriza por la innovación de sus servicios, pues constantemente, mediante los convenios con universidades extranjeras, logra recibir capacitaciones sobre las últimas técnicas en temas de órtesis y prótesis, fortaleciendo los conocimientos de sus colaboradores. Respecto a la responsabilidad, tienen un personal altamente comprometido con la misión y visión de la fundación, por lo que su nivel de cumplimiento del trabajo y de normas, es alto. De igual manera, es posible observar la experticia y profesionalismo del equipo, pues la selección se basa en procesos de adecuaciones de perfiles al puesto, asegurando que el candidato elegido sea el idóneo para el puesto, además que, los terapistas cuentan con un título de tercer nivel y muchos de ellos tienen consultorios privados, e igualmente, los beneficiarios aseguran sentirse satisfechos y seguros con el servicio recibido. Y, en cuanto al último elemento, es posible notar la complementariedad del trabajo entre las áreas, aunque el 70% de los empleados afirman que el grado de cooperación entre los departamentos tiene un nivel medio, es decir, que debe reforzarse (gráfico 12).

Gráfico 12: Grado de cooperación entre áreas de la FHM



Adicionalmente, la fundación señala que ofrecían sus servicios al Estado, y esto les representaba una seguridad económica, pues efectuaban varios proyectos; no obstante, a partir del último gobierno, se perdió la relación, y por tanto se generaron pérdidas significativas. Igualmente, mencionan que se encontraron en un punto de crisis, cuando salieron las diferentes normativas que hacían cada vez más oscuro su

panorama de acción. Ante este escenario, la FHM lanza diferentes programas como YoReciclo, para continuar cubriendo el subsidio a los pacientes de bajos recursos económicos y cubrir los diferentes gastos administrativos de la fundación.

> "La fundación estuvo en su punto de equilibrio y muy bien hasta cuando no había la ley del Mandato 8, porque yo pagaba de acuerdo a lo que ingresaba… Cuando me obligaron al gasto fijo, la fundación quebró su punto de equilibrio, uno… Dos, la fundación vendía servicios al Estado, teníamos las licitaciones públicas, entonces ahí, la fundación tenía rubros mucho más altos en los ingresos y nos permitían tener un margen para nuestra operatividad mucho más amplia" (directora, entrevista vía personal, 10 de julio de 2017).

De forma simultánea, según los estados financieros, se evidencian dichas pérdidas económicas mencionadas por los miembros de la fundación; sin embargo, en éstos es posible ver que a pesar de tener déficit, la FHM continúa sus labores y la implementación de nuevos programas/proyectos alineados a un respaldo en sus gastos administrativos como los antes expuestos (YoReciclo). Y, un aspecto que es importante resaltar en este punto, es que la fundación debería considerar un ajuste en las remuneraciones a su personal, pues como se mencionaba anteriormente, a pesar de su alto compromiso, afirman que no están satisfechos con las remuneraciones, y al menos, en el 2016 se observa una utilidad significativa con la que quizás pudieron aumentarlos.

A través de lo analizado, se puede decir que la FHM estima como CS el concepto determinado por Putnam (1993), ya que para ellos la confianza, normas de cooperación y redes de compromiso, son factores determinantes y fundamentales en su gestión. Por otra parte, es posible evidenciar lo relevante que es la existencia de una sinergia entre el gobierno y la acción de las OSC, basada en la complementariedad, como afirma Narayan y Woolcock (2000), ya que en este caso de estudio, se ha visto perjudicada desde hace aproximadamente 10 años, por las diversas limitaciones que han tenido a partir de las normativas y decretos desarrollados, lo cual ha debilitado el desarrollo de la fundación, del público objetivo de ésta, y por ende en cierta parte de la sociedad.

Por tanto, se podría decir que la FHM tiene un capital social *bonding* alto, puesto que sus relaciones de confianza y cooperación con las OSC ecuatorianas son sólidas y

funcionan con complementariedad de servicios, dentro de un marco de ayuda mutua, intercambiando recursos, conocimientos, inclusive información institucional. Además, el prestigio de la fundación es tal, que ha rebasado fronteras, logrando formar redes con OSC internacionales. En cuanto al CS *bridging*, la fundación tiene un nivel medio, puesto que sus relaciones con otros de diferente identidad social y poder, aún tienen un largo camino por construir, esto se evidencia en las declaraciones que hacen los directivos al mencionar que deben fortalecer sus redes formales e informales, es decir, enriquecer la participación de sus socias, de sus beneficiarios directos, así como incrementar el aporte que realizan actualmente las empresas privadas. Y también se puede contrastar con los resultados de la encuesta, cuando el 50% del público externo resalta que no conoce los proyectos de la fundación, y el 100% de los encuestados declaran no haber participado en ninguna actividad de la organización en los últimos tres años. Y, respecto al CS *linking*, se comprueba que la fundación tiene un nivel bajo, debido a que en los últimos años su relación con el Estado ha ido decreciendo, dejando de prestar sus servicios, bajando considerablemente su participación en incidencias políticas, y manteniendo un perfil bajo ante cualquier reforma o normativa, aun cuando no están de acuerdo.

Finalmente, la influencia del sistema de gestión de prácticas internas, les ha permitido aumentar el nivel de compromiso, pertenencia y confianza de los colaboradores, pues se han realizado estudios de clima laboral, mismos que han guiado sus acciones. Asimismo, mediante los cinco elementos de crecimiento que estima la FHM, se evalúa el desempeño de su personal, tomando en cuenta que no sólo se fortalezcan las relaciones a nivel interno sino también a nivel externo. De igual manera, los diferentes procesos que ejecutan internamente, son formas que de manera indirecta invierten en el CS de los empleados de la fundación, puesto que inciden en dos dimensiones fundamentales: la suma de las relaciones internas con bases fuertes y sólidas; y un alto nivel de confianza en los directivos de la institución. Por consiguiente, sí existe una influencia positiva del CS en el desempeño organizacional, pues genera una ventaja en las OSC, volviéndolas más organizadas y estructuradas, mejor definidas, con mayor estabilidad en las relaciones de empleo, así como con mayor confianza y asociatividad a nivel interno, e impactando a un nivel externo.

6. Conclusiones y Recomendaciones

A partir del análisis y discusión de resultados, se puede decir que en medio de la crisis es más difícil que las OSC se mantengan con vida sino cuentan con CS, mismo que no sólo está basado en la confianza y en las relaciones personales que pueden tener los miembros de una fundación, sino también en el reconocimiento de la importancia de sus redes y cómo pueden potenciar éstas, obteniendo beneficios e intercambiando recursos (económicos y sociales). De igual manera, se demuestra la importancia de una buena relación entre las OSC y el Estado, ya que así es posible que las OSC ofrezcan sus servicios como complemento a los proyectos del gobierno y por ende, se beneficie e impacte a un mayor número de personas en la sociedad, al mismo tiempo que existe un espacio para que las OSC puedan incidir en políticas públicas, generando programas/proyectos que contribuyan a este desarrollo.

Adicionalmente, mediante este estudio de caso, se puede decir que el CS vuelve sostenibles a las fundaciones y resilientes en época de crisis, ya que desde la generación de la confianza a su público interno y externo, puede ser posible generar mayor cantidad de redes, con mayor participación en la comunidad, y con relaciones personales que identifiquen vínculos, facilitando a las OSC cumplir con sus objetivos. Asimismo, el CS facilita el desempeño organizacional mediante las distintas prácticas de Recursos Humanos que se emplean. Se puede concluir que FHM es un claro ejemplo de una OSC que tiene sostenibilidad financiera, pero como principal aspecto sostenible tiene la creación y fortalecimiento de sus redes y programas.

Por otra parte, se puede decir que los propósitos de esta investigación se cumplieron, pues se logró describir las características de las relaciones personales y estrategias de vinculación, así como las normas de confianza y cooperación de la Fundación Hermano Miguel, considerando sus procesos de desarrollo y acumulación de Capital Social, para determinar qué les ha permitido sostener su propuesta y desempeño institucional. Esto, a pesar de algunas limitaciones que se tuvieron como: visitar la fundación, ya que está localizada en Quito, realizar las encuestas a un número mayor de público externo e interno, adecuación de las interrogantes para el público externo logrando extraer datos que sean comparables a los del interno, escasez de bibliografía respecto a cómo medir el CS en las OSC, así como el tiempo estimado para el desarrollo del trabajo.

Se recomienda que la FHM trabaje más en su compromiso cívico, pues, si bien debido a las restricciones ha dejado de ser políticamente activa, no puede dejar de lado su participación en foros, realizando en conjunto con otras OSC propuestas de nuevos proyectos/programas que, además de fortalecer un grupo vulnerable, le permite afianzar las redes a la fundación. De igual manera, la organización debe prestar especial atención a su trabajo con la comunidad, recordando estar más de cerca con este grupo, dándole a conocer sus proyectos, empoderándolos en ciertas actividades, compartiendo experiencias y tiempo diariamente (factor que valoran en su mayoría – 70%), y dándoles a conocer las actividades en las que trabaja la fundación; puesto que mediante los resultados de la encuesta es posible evidenciar que son un grupo que se ha mantenido al margen de todas las actividades de la institución, sin mayor aporte, a pesar de considerar que tienen un nivel medio de influencia en las autoridades, respecto a la resolución de problemas de su comunidad. También, deben mejorar sus canales de comunicación, ya que se puede decir que éstos están llegando a un público para el cual no fueron pensados inicialmente (organismos públicos y privados, nacionales e internacionales), y en ellos sí ha generado mayor confianza por la cantidad y calidad de información publicada.

Finalmente, se sugiere en futuras investigaciones ajustar la herramienta metodológica de la encuesta utilizada al público externo, planteando interrogantes que hagan relación a su participación no tanto con la comunidad sino más bien con la fundación, y también realizar un listado de comprobación, donde se pueda hacer un desglose de documentos, comportamientos, y acciones, que demuestren que la OSC cumple o no determinada dimensión.

7. Referencias bibliográficas

Acotto, L. (2009). Las Organizaciones de la Sociedad Civil, un camino para la construcción de ciudadanía. *Nueva Visión Social Demócrata*, 23–37. Obtenido de http://www.fusda.org/no16.htm

Álvarez, F. (2015). Capital social, sinergia, impacto social y las organizaciones de la sociedad civil. *Realidad Y Reflexión*, *41*(June), 8–27. Obtenido de http://icti.ufg.edu.sv/doc/RyRN41-Alvarez.pdf

Ander-Egg, E. (1982). La recopilación documental. *Técnicas de Investigación Social*,

211–223.

Ayuso Mora, Amparo; Ripoll Feliu, V. (2017). El estudio de casos como prototipo de la investigación en Contabilidad de Gestión desde una perspectiva cualitativa. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 1–21.

Bebbington, A., & Torres, V. (2002). Capital Social en Los Andes, (16).

Bernández, M. (2011). *Desempeño Organizacional.* Obtenido de https://es.scribd.com/doc/55574334/libro-de-desempeno-organizacional

Bonifacio, Alberto; Fara, Carlos & Grigera, A. (2015). Observatorio de Capital Social, La sociedad frente al espejo. *Universidad de Palermo*, 1–17.

Calvo, R., & Martín, F. (2004). Capital social y gestion estrategica de recursos humanos: Un modelo de análisis. Decisiones Organizativas. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2499429.pdf

CEPAL. (2003). II. Panel 1: Aproximaciones conceptuales e implicancias del enfoque del capital social. *CEPAL - SERIE Seminarios Y Conferencias*, 13–83. Obtenido de http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=ZbVva5UbkCsC&oi=fnd&pg=PA13&dq=II+.+Panel+1+:+Aproximaciones+conceptuales+e+implicancias+del+enfoque+del+capital+social&ots=tfjdm-jxTX&sig=wSMjzII0bCnW0nXceth5Nmt6ZPk

Chiriboga, M. (2014). *Las ONG ecuatorianas en los procesos de cambio*.

Confederación Ecuatoriana de Organizaciones de la Sociedad Civil. Reglamento Sistema Unificado Información de Organizaciones Sociales, LEXIS. (2015). Ecuador.

Confederación Ecuatoriana de la Sociedad Civil (2014). Tercer Informe de Rendición Colectiva de Cuentas, (4), 1–45.

Confederación Ecuatoriana de la Sociedad Civil (2017). *Confederación Ecuatoriana de la Sociedad Civil*.

Cruz, A. (2008). El tercer sector y la construcción de capital social. Obtenido de http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/ponencia_catalunya_marzo_07.pdf

Cuéllar, O., Espinoza, B., & Augusto, G. (2009). Capital social hoy. *Revista de La Universidad Bolivariana*, *8*, 195–217. https://doi.org/10.4067/S0718-65682009000100012

Deepa Narayan & Michael Woolcock. (2000). Capital social: Implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas sobre desarrollo. *The World Bank Research Observer*.

Delamaza, G. (2002). Sociedad Civil y Construcción de Capital Social en América Latina: ¿Hacia dónde va la investigación? *Revista Latinoamericana Polis*, 1–20.

Díaz-Bravo, Laura; Torruco-García, Uri; Martínez-Hernández, Mildred; Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación En Educación Médica*, *2*, 162–167. Obtenido de http://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf

Ferrado, G. (2015). ¿Qué es una encuesta?, 16. Obtenido de http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf

Flick, U. (2014). *La gestión de la calidad en Investigación Cualitativa*. (Morata, Ed.). Madrid, España.

García, G. (2014). *Desempeño Organizacional y las Funciones de la Administración.* México. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/atotonilco_tula/inteligencia_mercados/documentos/desempeno_organizacional.pdf

García, E. R. (2014). Capital social, conocimiento y efectividad organizacional. *Enlace*, *11*(3), 33–48.

García-Valdecasas, J. I. (2011). Una definición estructural de capital social. *Redes: Revista Hispana Para El Análisis de Redes Sociales*, *20*(6), 132–160. https://doi.org/10.5565/REV/REDES.411

Gavilanes, M. (2017). Estado y ONG en Ecuador durante el periodo 2007-2014. *Universidad Andina Simón Bolívar*, 1–93. Obtenido de http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5574

González-Reyes, R. (2009). Capital social: una revisión introductoria a sus principales conceptos. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez Y Juventud*, *7*(2),

171–1747.

Grupo Faro. (2013). Estrategias para la sostenibilidad de Organizaciones de la Sociedad Civil. Seminario Internacional. *Mafla. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JVNX.pdf*

Healy, T. (2002). Medición del capital social en un nivel internacional. *Estadística*, *2*, 1–24.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación*. *Metodología de la investigación*. https://doi.org/-ISBN 978-92-75-32913-9

Jiménez, M., & Piña-Zambrano, H. (2011). Capital social en empresas familiares. *Revista Venezolana de Gerencia*, *16*(54), 255–273.

Juaneda, Emma; González, Leonor, Marcuello, Carmen. (2013). La calidad del Tercer sector. Analisis de cuatro casos.pdf. *Cuadernos de Gestión*, *13*, 111–126. https://doi.org/10.5295/cdg.110285ea

Luna, M., & Velasco, J. L. (2005). Confianza y desempeño en las redes sociales. *Revista Mexicana de Sociología*, *67*(1), 127–162. Obtenido de http://www.ejournal.unam.mx/rms/2005-1/RMS005000104.pdf

Millán, R., & Gordon, S. (2004). Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas. *Revista Mexicana de Sociología*, *66*(4), 711–747. https://doi.org/10.2307/3541414

Monroy Cornejo, S. (2009). El estudio de caso:¿método o técnica de investigación. *Revista de La Asociación Mexicana de Metodología de La Ciencia Y de La Investigación*, (1), 38–64.

Mujika, A., Ayerbe, M., Ayerbe, O., Elola, A., & Navarro, I. (2010). Manual para la autoevaluación del capital social en las organizaciones. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

Okuda Benavides, Mayumi; Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, *1*, 118–124. Obtenido de http://www.redalyc.org/pdf/806/80628403009.pdf

Plascencia, J. R. (2005). Tres Visiones sobre Capital Socail: Bourdieu, Coleman y Putnam. *Acta Republicana Politica y Sociedad*.

Rodríguez Zapatero, M. (2017). Capital Social. Córdoba.

Siegler, V. (2014). Medición del capital social. *Office for National Statistics, (29 de Mayo 2014)*, 1–23. https://doi.org/10.1007/978-90-481-9606-7_3

Taylor, S., & Bogdan, R. (2000). Introducción a los métodos cualitativos. *Introducción a Los Métodos Cualitativos de Investigación*. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Vargas Forero, G. (2002). Hacia una teoría del Capital Social. *Revista de Economía Institucional*, *4*(6), 71–108.

Velásquez, L. (2013). Organizaciones de Sociedad Civil (OSC). ¿Cuál es su rol en la Cooperación Internacional? Recuperado el 05 de Agosto de 2017, de https://www.agci.cl/index.php/noticias/columna-de-opinion/1014-organizaciones-de-sociedad-civil-osc-cual-es-su-rol-en-la-cooperacion-internacional

Villalonga-olives, E., & Kawachi, I. (2014). Medición del capital social. *Gaceta Sanitaria*, *29*(1), 62–64. https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2014.09.006