



Universidad  
Casa Grande



Facultad de  
Administración y  
Ciencias Políticas

UNIVERSIDAD CASA GRANDE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS

**INFLUENCIA DEL CAPITAL SOCIAL Y  
HUMANO EN  
EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL.  
CASO ORGANIZACIÓN SOCIAL PARA LOS  
DERECHOS DE NIÑOS, ADOLESCENTES,  
JÓVENES Y ADULTOS MAYORES**

Elaborado por:

**HAYDEÉ LARISSA BROCEL HUAYAMAVE**

**GRADO**

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:  
Licenciado en Administración y Marketing Estratégico

Guayaquil, Ecuador  
Noviembre, 2020





Universidad  
Casa Grande



Facultad de  
Administración y  
Ciencias Políticas

# **INFLUENCIA DEL CAPITAL SOCIAL Y HUMANO EN EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL. CASO ORGANIZACIÓN SOCIAL PARA LOS DERECHOS DE NIÑOS, ADOLESCENTES, JÓVENES Y ADULTOS MAYORES**

Elaborado por:

**HAYDEÉ LARISSA BROCEL HUAYAMAVE**

## **GRADO**

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:  
Licenciado en Administración y Marketing Estratégico

**DOCENTE INVESTIGADOR**  
María del Carmen Zenck Huerta

**CO-INVESTIGADOR**  
Denisse Álvarez de Linch

Guayaquil, Ecuador  
Noviembre, 2020

## **Nota Introductoria**

*El trabajo que contiene este documento integra el Proyecto Interno de Investigación-Semillero “Influencia del capital social en el desempeño institucional. El valor del capital humano y la acción colectiva en las organizaciones sociales”, propuesto y dirigido por la Investigadora María del Carmen Zenck Huerta, acompañada de la Co-investigadora Denisse Álvarez de Linch, docentes de la Universidad Casa Grande.*

*El objetivo de este proyecto es analizar las relaciones, redes y estrategias de vinculación, normas de confianza y cooperación al interior de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), descritos como elementos del capital social y humano, para identificar el potencial de contribución a su desempeño. El enfoque de investigación es mixto y su alcance exploratorio descriptivo a través del estudio de casos múltiples. Con los resultados obtenidos se busca proponer un modelo para la gestión eficiente de los recursos intangibles que son motivo de análisis.*

*Esta investigación se realiza seleccionando como caso a una organización social de Guayaquil del ámbito de acción relacionado al bienestar de población vulnerable. Las técnicas de indagación que se usaron fueron el análisis documental, entrevistas semiestructuradas y una encuesta de opinión entre los miembros y voluntarios de la OSC.*

## Resumen

La presente investigación tiene como fin analizar las dimensiones del Capital Social, Humano y desempeño institucional. Se realizó un caso de estudio a una organización social de la ciudad de Guayaquil - Ecuador bajo el ámbito de acción el cumplimiento de los derechos de niños, adolescentes, jóvenes y adultos mayores.

Para la metodología de la investigación se utilizó un enfoque mixto que cuenta con una encuesta a los colaboradores de la OSC seleccionada (44) junto a una entrevista a la directora de la misma para poder realizar un análisis a profundidad.

Entre los hallazgos principales se comprobó que el Capital Social puede llegar a convertirse en una forma de suplir las deficiencias económicas que una OSC puede tener. Y el valor del capital humano en la organización influyendo directamente al desempeño institucional.

**Palabras claves:** Capital Social, Capital Humano, Desempeño Institucional

## **Abstract**

This research aims to analyze the dimensions of Social and Human Capital and institutional performance. A case study of a social organization in the city of Guayaquil, Ecuador, was carried out in favor of Child, Teenagers and senior's rights.

A mixed approach was used for the research methodology, which includes a survey of the selected CSO's collaborators (44) along with an interview with the director of the CSO in order to conduct an in-depth analysis.

Among the main findings, it was found that Social Capital can become a way to address the economic deficiencies that a CSO may have. And the value of human capital in the organization by directly influencing institutional performance.

**Keywords:** Social Capital, Human Capital, Institutional Performance

## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	<b>10</b>
<i>Marco Teórico</i> .....	10
Capital social .....	11
Capital humano .....	18
Organizaciones de la Sociedad Civil.....	20
Desempeño Institucional .....	24
<i>Estado del Arte</i> .....	27
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>29</b>
<i>Objetivo General</i> .....	29
<i>Objetivos Específicos</i> .....	29
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>29</b>
<i>Enfoque y alcance de la Investigación</i> .....	30
<i>Unidad de análisis</i> .....	30
<i>Muestra</i> .....	31
<i>Técnicas y Herramientas</i> .....	32
<i>Análisis de datos</i> .....	33
<i>Validez de la encuesta</i> .....	35
<b>RESULTADOS</b> .....	<b>35</b>
<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>46</b>
<b>MODELO DE GESTIÓN</b> .....	<b>51</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>55</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>58</b>

## TABLA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Modelo AIO.</i> .....	21
<i>Ilustración 2: Diagnóstico -AIO-</i> .....	22
<i>Ilustración 3: Modelo de la multi-contingencia organizacional.</i> .....	25
<i>Ilustración 4: Proceso interno de una Organización Sin fines de lucro</i> .....	26
<i>Ilustración 5: Modelo de Gestión</i> .....	52

## LISTADO DE TABLAS

<i>Tabla 1 Síntesis de los enfoques teóricos del Capital social</i> .....	12
<i>Tabla 2: Dimensiones básicas de confianza del Capital social</i> .....	16
<i>Tabla 3: Indicadores estructurales del Capital social.</i> .....	16
<i>Tabla 4: Composición del Capital humano.</i> .....	19
<i>Tabla 5: Efectos del Capital humano en el Capital social Individual.</i> .....	20
<i>Tabla 6: Clasificación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Ecuador</i> .....	22

<i>Tabla 7: Criterios de selección y exclusión</i>	31
<i>Tabla 8: Requisitos para el entrevistado y los encuestados</i>	32
<i>Tabla 9: Recolección y Análisis de datos. Cronograma sugerido</i>	32
<i>Tabla 10: Conceptualización de las dimensiones de Capital humano y Capital Social</i>	34
<i>Tabla 11: ODS y metas alineadas a la organización</i>	37



## INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son entidades que trabajan motivadas por la búsqueda del bien común y la atención de necesidades que otros sectores no pueden cubrir. Se las conoce también como empresas del Tercer Sector debido a la existencia de tres sectores en el país: gubernamental, privado (empresas) y el sector social. Las OSC son organizaciones sin fines de lucro y promueven el cumplimiento de necesidades específicas que no han sido satisfechas. En Ecuador se encuentran registradas 53458 OSC (SUIOS, 2020) en las que se incluyen Corporaciones Nivel 1, Corporaciones Nivel 2 y Fundaciones. De las cuales 6.663 se caracterizan por ser organizaciones filantrópicas o caritativas establecidas por individuos o instituciones en donde las causas que apoyan se encuentran soportadas y justificadas en los objetivos y metas de la organización.

El surgimiento de las OSC en Ecuador empieza en las primeras décadas del siglo XX con la creación de sociedades de ayuda mutua pero no es hasta finales de los años 70 cuando el país se encontraba diseñando la nueva democracia, que estas organizaciones se empiezan a consolidar. Las políticas de esta nueva reforma fueron las que dieron paso a espacios de acción por parte de la sociedad civil, se determinaron bases para las OSC y los movimientos sociales. Al inicio se priorizaron causas de grupos sociales que históricamente habían sido dejado a un lado: grupos indígenas, campesinos, agricultores, entre otros. A consecuencia de ello, las organizaciones sociales tienen un rol fundamental en la sociedad, en el uso de los recursos y en el escenario político (Bustamante, Durán y Andretti, 2006). Además, estas agrupaciones cumplieron tradicionalmente un rol regulatorio de la acción y el alcance gubernamental, frente al cual han propuesto nuevas formas de acción basados en la autogestión, el esfuerzo propio y autónomo, y la asociación de personas (Chiriboga, 2014).

Las organizaciones sociales han tenido una participación histórica en la lucha ante la vulneración de los derechos humanos y civiles, y se han erigido como agentes de desarrollo y motivadores de la participación de la ciudadanía en la resolución de problemas sociales (Marín y Millares, 2017). Esto representa una etapa de la construcción de una conciencia pública que exige a

los gobernantes y a las autoridades la rendición de cuentas respectiva y el cumplimiento de los objetivos que aseguren el bienestar común. Woolcock (1998, citado en Woolcock y Narayan, 2000) añade que la acción colectiva y la planificación comunitaria están estrechamente relacionados con logros en materia de desarrollo social. Vivas, Gómez y Sarmiento (2015) afirman sobre las organizaciones sociales que estas no pueden concebirse como algo material y físico, sino como la conjunción de personas que están trabajando por un fin común, o el “telos” de la organización, su razón de ser.

En base a esto, los autores resaltan como punto clave el grado de compromiso e identificación que los integrantes de la organización, y su voluntad para establecer lazos de cooperación con otras personas. Como se puede observar, las organizaciones sociales tienen como fundamento el trabajo continuo entre personas para el alcance de un fin común, que en estas agrupaciones apunta al “desarrollo humano y el ejercicio de las libertades individuales” (Vivas *et al.*, 2015, p. 140).

La naturaleza colectiva de las organizaciones y de sus objetivos hace pertinente la mención del concepto de Capital social. Pérez, Marcuello y Moneva (2007) lo define como un “conjunto de relaciones que establece una organización, un grupo o una red de personas la cual permite movilizar o acceder a los distintos recursos tanto materiales como inmateriales considerados disponibles y factibles por esos mismos sujetos” (citado en Giraldo, Agudelo y Colorado, 2015, p.16). En base a esta afirmación, el Capital social se constituye como un recurso invaluable para las organizaciones sociales, en tanto permite alcanzar las metas que llevarán a cabo en su gestión.

Etkin (2007) delimita al Capital social como una potencialidad que parte de los siguientes factores: compromiso y participación de los miembros del proyecto, y la confianza necesaria entre ellos; la capacidad para trabajar y colaborar en equipo, y una dinámica democrática y grupal. Por otro lado, Putnam (1994), precursor del análisis del Capital social, menciona las siguientes áreas: “el grado de confianza existente entre los actores sociales de una sociedad, las normas de

comportamiento cívico practicadas y el nivel de asociatividad que la caracteriza” (citado en Giraldo, Agudelo, Colorado, 2015, p.16).

Putnam (1996) también asevera que estas características son necesarias para el buen funcionamiento de las organizaciones sociales, ya que el trabajo colaborativo, y la confianza interna favorecen la eficacia basada en la acción coordinada (Gordon, 2005). Al mismo tiempo, las organizaciones sociales generan Capital social entre sus miembros mediante las frecuentes interacciones y las conexiones sociales. Por ejemplo, las personas con proximidad geográfica o ideológica tienen una cercanía que se origina en su pertenencia a una comunidad o a una postura, gracias a lo cual la colaboración es más viable (Gordon, 2005).

El Capital social es el complemento contextual del Capital humano. La metáfora del Capital social es que la gente que lo acumula está de alguna manera mejor conectada. “Ciertas personas o grupos están vinculados con otros, confían en ellos, se encuentran mutuamente obligados a apoyarse o dependen de ciertos intercambios” (Burt, 2000: 347). El Capital social, a diferencia del Capital humano, es un recurso que nace de las relaciones sociales y no es consecuencia de las “capacidades” naturales (Bourdieu, 2001). El Capital social agrega a la teoría de la acción colectiva motivos basados en la solidaridad e identidad con un grupo (León, 2018).

En este sentido, esta investigación forma parte de los estudios de Capital social a través del análisis de casos de OSC ecuatorianas (2017) y empresas familiares (2018) por los equipos de Semilleros UCG, conformados en los años mencionados como aporte a la comprensión del concepto. Así, en base a lo planteado, con este estudio se busca comprender la influencia del capital social en el desempeño institucional de organizaciones sociales que trabajan en el ámbito de protección social en especial que velan por los derechos de niños, adolescentes, jóvenes y adultos mayores; explorado desde un caso de estudio a una OSC ecuatoriana.

Los resultados permitirán abordar temas cruciales para enriquecer el análisis sobre las relaciones internas de una organización social, y los efectos que ello tiene sobre su accionar y su

alcance. En este sentido, es importante que las OSC accedan a la información relevante que les permita constituir un aporte a la sociedad ecuatoriana.

Debido a la interrelación estructural de la sociedad, sus miembros y sus organizaciones, una mejora en el funcionamiento y gestión de las organizaciones sociales no sólo las beneficia a ellas, sino a todos los que entran en contacto con su labor, y especialmente, a quienes reciben de forma directa los frutos de su trabajo. Además, el fortalecimiento del capital social fomenta también la participación colectiva y el trabajo en equipo basado en la confianza y las buenas relaciones humanas, lo cual sin duda es un requisito fundamental para la creación de un entorno social que permita el desarrollo integral de la comunidad. No obstante estas organizaciones pueden ser afectadas por factores del entorno como el que actualmente se experimenta hace más de un año el COVID-19. Tal como se menciona en el sondeo a organizaciones (Análisis enlazado al Anexo 9) realizado en contexto de pandemia y como ha afectado a las mismas para poder operar el 34% ha podido prestar sus servicios y/o programas en una capacidad severamente reducida. Tomando en cuenta el incremento de la vulnerabilidad de este sector en el contexto de crisis sanitaria, social y económica, es inevitable para las OSC que trabajan con población en riesgo, observar una disminución de sus proyectos y procurar al mismo tiempo, trabajar por el objetivo fijado en el ODS #10 Reducción de las desigualdades, con el cual el Ecuador está comprometido.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

### **Marco Teórico**

Para poder comprender a profundidad esta investigación, es necesario conocer los supuestos y conceptos claves relacionados. Entre ellos se encuentran el Capital humano, Capital social y desempeño institucional, para lo cual se realiza una extensa revisión de la literatura, con el fin de delimitar mejor el objeto de estudio. Se revisan conceptos teóricos tradicionales, nuevas concepciones y estudios relevantes en el tema, que dan cuenta del estado de la cuestión a observar.

## Capital social

Este concepto surge por primera vez en 1916 con los estudios de Hanifan, y es nuevamente mencionado por Bourdieu (1985) y por James S. Coleman en los años 90. Sin embargo, no es hasta la aparición de Putnam (1993) que este concepto llega a tener un mayor impacto luego de la publicación de su estudio realizado en un país de Europa sobre el capital social desde una perspectiva diferente de la que explicaba Coleman, causando revolución ya que él era conocido como “el padre intelectual del campo”.

El trabajo de Putnam (1993) fue denominado como *Making democracy work* (Haciendo funcionar a la democracia) e introdujo el concepto de Capital social en el último capítulo, en el cual también abordaba los vínculos horizontales (de cooperación mutua) y verticales (de explotación y corrupción) (Urteaga, 2013). La particularidad del enfoque de Putnam que lo diferencia del resto de teóricos sobre el capital social radica en su condición de politólogo y en su punto de partida “su actor es un ciudadano y su unidad de observación es la sociedad, que describe principalmente por las características de las relaciones interindividuales” (Urteaga, 2013, p. 45).

La persona que inicialmente acuña el término de capital social (según Putnam) es Hanifan (1916), que lo concibe a como relacionado al poder de la interacción cívica y a la idea de conectividad social; en otras palabras, a la idea de que las personas piensan que lo que es bueno para otros, también lo es para ellos mismos.

Coleman, en cambio, define el Capital social por su función, y añade que no se trata de una entidad única sino de varias con dos elementos en común: todas se basan en algún aspecto social estructural y facilitan ciertas acciones de los actores, ya sean personas o entidades corporativas dentro de la estructura, es decir, que más que un atributo de los individuos el Capital social es una característica de la relación que se establece entre ellos (Coleman, 1990). Por ende, no sería adecuado hablar de Capital social individual, sino del conjunto en el que se interactúa; siendo una característica emergente de la participación de los individuos en una red, cuya finalidad es resolver problemas de acción colectiva en la producción de beneficios comunes.

Retomando el trabajo de Putnam (2000), este autor define el Capital social como aquellas características de la organización social tales como redes, normas y confianza social que hacen de la coordinación y cooperación más sencilla para obtener un beneficio mutuo. Adicionalmente, Putnam introduce otra distinción, a saber, entre el aspecto privado del Capital social en cuanto a las redes, y el público, como normas de reciprocidad y confianza. Sobre aquello realiza un diagnóstico de la sociedad norteamericana definida como pesimista, basándose en la disminución de los niveles de Capital social experimentados desde los 70, particularmente entre los grupos más jóvenes. Algunas de estas y otras definiciones individuales, se pueden encontrar de forma sintetizada en el Anexo 1.

*Tabla 1 Síntesis de los enfoques teóricos del Capital social*

<b>Nivel de Análisis</b>	<b>Autor</b>	<b>Énfasis</b>	<b>Dimensiones que integra el CS</b>	<b>Principales Consecuencias</b>
Individual (Relacional)	Bourdieu	Recurso instrumental, del cual hacen uso los individuos para alcanzar un objetivo	Redes sociales, expectativas de reciprocidad	Potencial acceso a recursos y oportunidades derivados de la pertenencia a redes. Así como a otros tipos de capital
	Teoría de redes (Lin, Burt, entre otros)	Efectos individuales de la pertenencia a determinadas redes de relaciones sociales tales como: las familiares, entre amigos, de negocios, de trabajo, entre otros	Redes personales de pertenencia	Acceso a información, confianza interpersonal, solidaridad y apoyo mutuo
Colectivo (Sistémico)	Coleman	Efectúa una transición del nivel macro al meso y al macrosocial. Dicho recurso no pertenece a los individuos sino a la colectividad.	Obligaciones, expectativas y credibilidad en la estructura social; intercambio de información; normas y sanciones efectivas	Facilita la integración social y hace posible el logro de objetivos, tanto individuales como colectivos, que en su ausencia no serían posibles
	Putnam	Recurso que produce bienes colectivos tales como el capital que permite superar dilemas de la acción colectiva	Confianza interpersonal y generalizada; redes de compromiso cívico; normas de reciprocidad	Comportamiento cívico, desempeño democrático y desarrollo económico, entre otros
	Ostrom	Recurso para solucionar problemas de acción colectiva, tratando de evitar estrategias de maximización individual	Redes individuales y colectivas; confianza y reciprocidad generalizada; normas y redes sociales, instituciones	Gestión de recursos de acervo común, evitando tragedia de comunes

Fuente: Adaptado de Vásquez (2018)

De acuerdo con los aportes de Gutiérrez (2008) podemos agrupar las investigaciones (Coleman 1987; 1988; 1990; Putnam 1993; 1995; Woolcock y Narayan, 2000) sobre el Capital social en cuatro "perspectivas diferentes" (Anexo 2). En este sentido, se encuentran la comunitaria, la de redes, la institucional y la sinérgica. Cada una de estas perspectivas define lo que es el Capital social. Por lo tanto, es necesario identificar dos cuestiones que se encuentran relacionadas; a) la noción de Capital social siempre remite a un cierto nivel de organización social, b) la determinación de cuál es dicho nivel, cuáles son las unidades que lo forman, cómo se articulan, etcétera. A su vez, esto puede ser y es objeto de diferentes puntos de vista. El presente estudio se ubica conceptualmente en la perspectiva de redes que permite resaltar el valor del Capital humano y la acción colectiva en las organizaciones sociales.

La diversidad de las relaciones humanas da paso a que existan varias facetas del Capital Social, entre las que podemos destacar tres: *bonding*, *bridging* y *linking*. El primero se refiere a las relaciones estrechas, es decir, las familiares o fraternales que se encuentran en grupos pequeños, y que miran hacia adentro (Dussaillant & Guzmán, 2015). En definitiva, son relaciones de cooperación y confianza de individuos que se ven a sí mismos como semejantes o iguales. En este sentido, el Capital social de vínculo o apego se relaciona con la efectividad de una organización para conseguir sus objetivos.

Así, en la medida en que las conexiones internas se intensifican o se incrementan es más probable que los miembros de una organización se encuentren mejor comunicados entre sí, y que puedan repartir tareas entre ellos de la manera más eficiente, lo cual implica que, a mayor Capital social de vínculo, mayores son las probabilidades de alcanzar los objetivos organizacionales (León, 2018).

Otro aspecto de la tipología es el CS de puente (*bridging*), al que pertenecen las relaciones en grupos y son más débiles porque expresan relaciones de ayuda mutua y respeto. Putnam (2000) estableció que el Capital social de puente (*bridging social capital*) se lo relaciona como un súper

pegamento sociológico que proporciona una estabilidad de las estructuras sociológicas, mientras que el Capital social de contacto (bonding social capital) como un súper vínculo. En tanto que, el Capital social de apego pertenece a las relaciones hacia el interior de un grupo homogéneo, el Capital social de puente relaciona a personas de diversos espacios sociales.

Se debe resaltar que el Capital social de puente se encuentra vinculado con la estabilidad de objetivos que se plantea una organización; es decir, aquellos que poseen vínculos externos con otras organizaciones o individuos. Otro punto importante radica en que este tipo de capital permite que una organización sea intermediaria entre otras organizaciones, individuos o redes, ya que al estar en medio de otros facilita la recolección de información de distintos contextos (León, 2018).

Por otro lado, *linking* es el tercer tipo de Capital social que poseen los individuos en posiciones de poder e influencia tanto económica como política, consideradas como conexiones verticales en instituciones formales. Su idea central es "no basta con describir la amplitud de la red de un individuo sino los recursos a que conecta dicha red" (Edwards y Foley, 1997).

En consideración de lo expuesto, el Capital social se presenta en diferentes modalidades de acuerdo a las características de los actores y del contexto; no es estático. De la misma manera, el CS varía su manifestación en función de la magnitud del escenario en el que se aplica. A nivel macro (colectivo), se pueden mencionar los ambientes políticos y sociales que dan forma a estructuras sociales y que permiten emergencia de normas (Dussailant y Guzmán, 2015). Por ejemplo, en un club se puede observar altos niveles de Capital social, pero sólo respecto de quienes integran el grupo, es decir, es un alto vínculo, pero bajo de puente.

El nivel meso trata a grupos o comunidades intermedias se incluyen lugares de trabajo, vecindarios, escuelas, iglesias y otras instituciones. Este nivel corresponde a los niveles de confianza y densidad de grupos sociales a nivel de comunidades (Dussailant y Guzmán, 2015).

De tal modo, podría definirse que el Capital social de una persona o grupo se extingue allí donde culmina su red. Un análisis de nivel colectivo supone también un nivel micro, en el que se



muestran distintos fenómenos agregados. De igual forma, un análisis sobre las redes, reglas, normas y sanciones por las que se rige en un nivel micro, también exige conocer aspectos a niveles macro. Dicho en otras palabras, lo micro y macro interactúan de forma permanente. El nivel micro hace alusión al capital social individual, de cada persona.

Estos niveles se pueden ejemplificar con el trabajo conjunto de autoridades públicas (macro), las donaciones humanitarias (meso) y las ayuda entre vecinos (micro). La emergencia de cooperación para lograr objetivos comunes necesita de compromiso normativos, sanciones y redes. De esta forma, es posible comprender, que el Capital social es un fenómeno emergente de la interacción entre individuos ligados a normas exigidas por otras personas.

La literatura ha relacionado el Capital social con fenómenos de redes sociales, dimensiones de reciprocidad, niveles de confianza y sanciones que se derivan de la falta de cumplimiento de ellas, de modo que copulativamente permiten facilitar la cooperación individual y colectiva. Por otro lado, la participación política incluye el sistema de educación formal, los gremios, los partidos políticos e instituciones como el Congreso y gobiernos locales. Estos han permitido el desarrollo del Capital social en zonas geográficas y diversos sectores, al igual que la constitución de una comunidad nacional (Arras, Hernández y López, 2012).

El compromiso con la comunidad es el motivo por el cual el Capital social se considera un elemento vital para el desarrollo económico de diferentes grupos, así como para su participación política. Aunque el estudio de Putnam (1993) indica la existencia de procesos de asociacionismos verticales y horizontales, el capital social apunta de forma directa a las comunidades en las que predominan relaciones del primer tipo y sus efectos positivos como la confianza, reciprocidad y compromiso cívico, de su densificación e institucionalización, en donde sus beneficios económicos y políticos forman parte del abaratamiento de los costos de transacción y reducción de la incertidumbre de cooperar y participar en temas comunes (Rodríguez Domínguez, 2012).

La dimensión de redes es la relacional y se deriva de las estructuras de canales que se establecen dentro de las redes, e indica que los activos en que se fundamentan dichas relaciones,

tales como la confianza, actúan como un mecanismo que gobierna las relaciones naturalizadas (Atria *et al.*, 2003). Las normas y las sanciones son consideradas como grandes corrientes sociológicas en donde la confianza es la recompensa que permite la membresía en grupos. Por otra parte, las normas inhiben el crimen y ciertas acciones; de igual manera, estimulan el inicio de otras, por ejemplo, facilitan caminar por las calles en la noche, reconocer el alto desempeño escolar y la tarea educativa (Ramírez Plascencia, 2005).

Adicionalmente, se presenta mediante el siguiente cuadro las dimensiones básicas de confianza del Capital social.

*Tabla 2: Dimensiones básicas de confianza del Capital social*

<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción</b>
Clima de confianza al interior de una sociedad	Congreso, gobierno, poder judicial, autoridades diversas, asociaciones, ciudadanos
Capacidad de asociatividad	Hacer las cosas en conjunto, hacer alianzas
Conciencia cívica	Actitud de la gente sobre lo que es colectivo, impuestos, parques, inmuebles, etc.
Valores éticos	Respeto por uno y por los demás, responsabilidad

Fuente: Adaptado de Portela (2002)

Así mismo, se muestran los indicadores estructurales del Capital social en el siguiente cuadro:

*Tabla 3: Indicadores estructurales del Capital social.*

<b>Redes de apoyo personal</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Definición</b>	<b>Interpretación</b>
Tamaño o grado	Números de miembros con que un actor se encuentra directamente conectado	Positivo. Más gente conecta mayor probabilidad de obtener un recurso escaso
Densidad	Proporción de pared de miembros conectados entre sí	Negativo. Miembros de la red conectados entre sí son redundantes

Heterogeneidad	Variedad de los miembros en aspectos relevantes (edad, sexo, ocupación, talentos)	Positiva. En caso de que esté en conflicto con la composición
Calidad de la composición	Miembros que poseen cualidades necesarias en alto grado como: experiencia, prestigio y riqueza	Positiva. Mejor estar conectados con vínculos útiles
<b>Centralizada en redes de apoyo</b>		
Proximidad	Distancia de ego a los otros en la red	Negativa. Distancias mayores involucran información poco oportuna
Intermediación	Número de veces que un actor cae en el camino más corto entre dos actores	Positiva. Alto grado de intermediación crea oportunidades de explotación, de información y beneficios de control
Valor singular	Actor está conectado con otros con alta centralidad	Positiva. Los valores altos corresponden a un actor conectado a otros bien conectados
<b>Comunitaria (Cohesión)</b>		
Densidad	Proporción de los miembros del grupo vinculados positivamente entre sí (amigos colaboradores)	Positiva. Curvilínea en conflictos intelectuales. Negativa. Distancias menores que permiten una comunicación más rápida. Positiva. Son fáciles de coordinar
Distancia inter pares	Promedio o máxima distancia entre todos los pares	Negativa. Distancias menores permiten comunicación más rápida
Centro/periferia	Red no está fraccionada (dividida en círculos que tiene poca conexión entre ellos)	Positiva. Son fáciles de coordinar
Hemofilia	Vínculos cercanos de ego con personas similares	Negativa. Menor homogeneidad permite exposición a rango mayor de ideas. Puede mejorar la comunicación
<b>Centralidad Grupal</b>		
Grado grupal	Externos vinculados al menos a un miembro del grupo	Positivo. Vínculos a externos son activo del grupo
Proximidad grupal	Distancia del grupo a los no miembros ( <i>outsider, insider</i> )	Negativo. Mayor distancia menor cantidad de información oportuna
Intermediación grupal	Cantidad de veces que el camino más corto entre dos agentes externos pasa por un miembro grupal	Positivo. Pocos lazos redundantes con outsiders

Fuente: Adaptado de Espinoza (2001)

## Capital humano

El Capital humano se ha desarrollado con base a la medición del bienestar nacional, aunque ciertos estudios tratan de estimar el valor de los activos de Capital social como parte de la riqueza total, este difiere del natural y Capital humano, debido a que es considerado como un concepto amplio basado en gran medida por las relaciones (Siegler, 2014).

No obstante, estudios del Banco Mundial indican que el Capital humano está determinado por los grados de salud, nutrición y educación de su población, a diferencia del Capital social, conformado por las instituciones, normas y relaciones que integran la calidad y cantidad de las participaciones e interacciones sociales de una sociedad (Arraigada y Miranda, 2003).

Al respecto, se recalca la incidencia que tiene el Capital social en la dotación del Capital humano, tanto en el apoyo social como en la fijación de aspiraciones. A su vez, incrementa la rentabilidad de las inversiones en Capital humano debido a su influencia en el mercado de trabajo y la movilidad social. De igual manera, la inversión en Capital humano, en particular, el de carácter formal, interviene en la acumulación de redes en cuanto a las relaciones o Capital social, es decir, que en conjunto se encuentran muy interrelacionadas (Membuela, Sánchez y Peña, 2019).

Existe un aforismo que cobra mayor importancia, en donde las sociedades de hoy en día son cada vez más intensivas en el uso de conocimientos y su desarrollo económico y social depende directamente de la formación de capacidades, habilidades, destrezas y educación. Esto significa que la población tiene la necesidad de incrementar su competitividad y productividad, debido a que estos factores son clave de su desarrollo profesional y económico, por lo que son requeridos con intensidad y urgencia.

Esta situación genera “miradas” entre países basadas en indicadores que muestran necesidades de Capital humano a nivel macro, de modo que estas variables son contrastadas mediante indicadores económicos y políticas de inversión, que aluden de forma especial a la

educación. No obstante, dicha mirada abarca la realidad local y regional, la cual permite agregar otras variables, como la falta de equidad en la distribución de la inversión en Capital humano al interior de los países, y el desvío o condicionamiento de dicha inversión para hacer frente a realidades sociales como la pobreza, indigencia o los bajos índices de escolaridad (Navarro, 2005).

En todo caso, el Capital humano es considerado como el más valioso de todos, según la expresión de sus más entusiastas sostenedores, ya que es el principal recurso con el que cuenta una sociedad para promocionar su desarrollo y proyectar su futuro, además de que es fundamental su promoción como un factor esencial que permite mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En el siguiente cuadro se muestra la composición del Capital humano:

*Tabla 4: Composición del Capital humano.*

<b>Competencias y capacidades</b>	Las competencias y capacidades se adquieren en el aprendizaje organizacional individual que permite al individuo crear su propia realidad y tener una visión de lo que va a suceder, aprende a incorporar habilidades que le permiten lograr objetivos que hasta el momento se encontrarían fuera de su alcance (Hernández, De la Garza & Ortiz, 2013).
<b>Clima Organizacional</b>	Para las organizaciones, el uso del Capital social implica un beneficio entre los recursos organizativos, el aprovechamiento de las sinergias entre sus componentes, mayor eficacia y eficiencia en el control, y coordinación de las acciones colectivas internas. Dentro de dichos beneficios se refleja el aumento de los resultados de la organización, mejora del clima organizacional, etc.; lo cual permite fomentar confianza y cooperación entre los miembros de la organización, promoviendo así relaciones con mejor coordinación y más fluidez (Hernández, De la Garza & Ortiz, 2013).
<b>Confianza</b>	Putnam y sus asociados trasladaron el concepto del Capital social al ámbito sociológico en el que se establece al plano del desarrollo político y de la cultura cívica, y definieron aspectos de la organización como la confianza, la cual permite mejorar la eficiencia de la sociedad (Cuéllar & Bolívar, 2009).
<b>Satisfacción laboral</b>	“La satisfacción laboral constituye una dimensión actitudinal que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia del hombre en el trabajo y, consecuentemente, se han desarrollado múltiples instrumentos de medida de la misma que Cook y colaboradores” (Meliá <i>et al</i> , 1989)

Elaboración propia

Tabla 5: Efectos del Capital humano en el Capital social Individual.

Autores	Conceptos
Lin (1999 y 2001)	Señala que el Capital humano, al igual que todas las variables se encuentran ligadas a estatus es un precursor de la existencia de relaciones que dispone un individuo, que afecta a la accesibilidad de lazos sociales al que el sujeto focal puede acceder.
(Szreter, 2002)	Establece que se potencia la red social incrementando la dotación del Capital social tipo <i>bridging</i> y experto, basado en lazos débiles, que ofrece recursos que generalmente no se encuentran en su red de lazos fuertes.
(Glaesser, 2001)	Concluyó en que no existe un mejor predictor del capital individual que el Capital humano y propuso considerar una significativa parte de la teoría acerca del Capital humano al Capital social.

Fuente: Adaptado de Membiela et al. (2019)

## Organizaciones de la Sociedad Civil

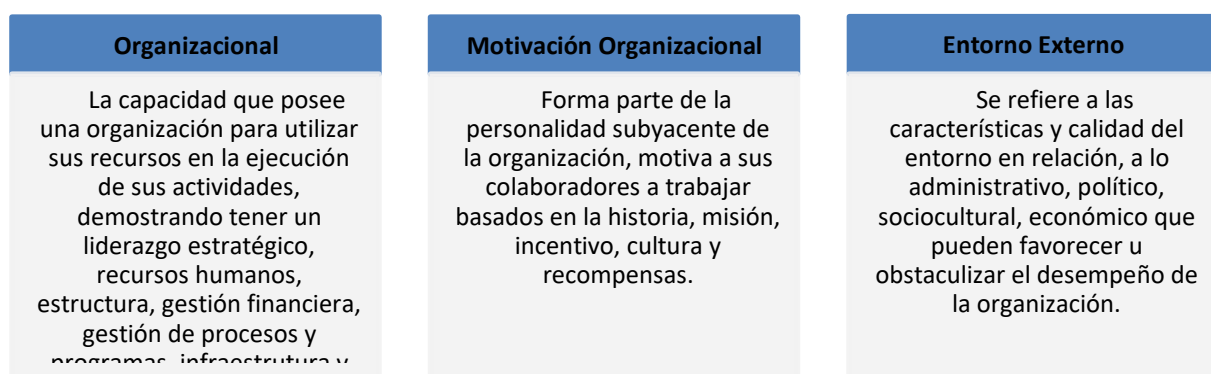
Las organizaciones de la sociedad civil han ganado en los últimos años espacios de expresión, participación y colaboración con los organismos públicos, con la comunidad en general y con otras OSC; esto ha permitido convertirse en gestoras de atención de los problemas sociales. Las OSC son identificadas como instrumentos para la formación de Capital social, ya que propician las repetidas interacciones que hacen posible las conexiones sociales y la cooperación, engendrando así la confianza entre sus miembros. Por otra parte, son consideradas útiles en la contribución efectiva al aumento de una mayor densidad de asociatividad formal e informal, y a la densidad de redes de cooperación.

Además, las OSC aportan a la promoción de derechos, así como al aumento del crecimiento de los vínculos de confianza social, en otras palabras, aportan al desarrollo de Capital social (Cruz, 2008). Según Delamaza (2002), existen varias tendencias de los últimos años sobre la Sociedad Civil y el Tercer Sector que apuntan hacia una hipótesis subyacente que, a mayor densidad asociativa, mayor sería el Capital social disponible en una comunidad. Para dicho estudio, se hizo énfasis en la

necesidad de comprender la significación y alcance de las OSC para luego realizar la vinculación con el desarrollo de Capital social. Con estas organizaciones es posible realizar un proceso de análisis que les permita conocer la situación actual y real de una agrupación, y que le permita conocer “lo que es”, “cómo es” y “qué puede pasar” en casos de una intervención. Para establecer los resultados se debe iniciar un proceso de observación como un ente sistémico, en el que se establecen modelos de diagnósticos, cada uno con especificidades relacionadas a los objetivos que se plantean.

Para el presente estudio se selecciona el modelo de Análisis Institucional y Organizacional – AIO- para acercarse al objeto de estudio y determinar las fortalezas y las debilidades de las OSC. El Modelo AIO plantea tres dimensiones para la evaluación de la organización. Cada dimensión a su vez tiene diferentes variables, estos son:

*Ilustración 1: Modelo AIO.*



Fuente: Adaptado de Álvarez (2015)

Al respecto, la relación de estas dimensiones que fueron mencionadas constituye lo que se conoce como el desempeño organizacional. Para aquello, se incorpora el siguiente modelo, el cual se refiere al cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas, la moral, la innovación, la calidad del personal, la adaptabilidad, la capacidad de reacción a los cambios; y fundamentalmente en el caso de las OSC, el equilibrio, eficiencia, relevancia de su gestión y la viabilidad financiera.

Ilustración 2: Diagnóstico -AIO-



Fuente: Adaptado de Álvarez (2015)

Las OSC son altamente dependientes de los fondos públicos y sus decisiones son muy sensibles a los cambios en las políticas gubernamentales. Han evolucionado con el paso del tiempo, pues de entidades creadas bajo el auspicio de la beneficencia de sus fundadores han pasado a ser organizaciones proveedoras de servicios de interés general, receptoras de fondos públicos y con un tratamiento fiscal preferente debido a su naturaleza social (Ayensa, Menorca y Servós, 2013). Esto significa, que para su sostenibilidad no basta la buena voluntad, sino un trabajo eficiente y desempeño óptimo que permita mostrar calidad en sus acciones.

En la siguiente tabla se detallan los tipos de organizaciones sociales en función de su razón de ser:

Tabla 6: Clasificación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Ecuador

OSC - Según su razón de ser	
Tipo de organización	Descripción
<b>Organizaciones basadas en comunidades (OBC)</b>	Organizaciones relacionadas con los intereses, preocupaciones o demandas de sus miembros, movilizándolos mediante la expresión de organización, procesos participativos, acceso a servicios de desarrollo
<b>Organizaciones no gubernamentales (ONG)</b>	Organizaciones profesionales, intermediarias y sin fines de lucro basadas en la provisión de servicios en relación con el desarrollo social, económico y protección civil
<b>Organizaciones basadas en la fe</b>	Congregaciones, cultos, institutos religiosos especializados o instituciones con carácter religioso



<b>Fundaciones</b>	Organizaciones filantrópicas o caritativas establecidas por individuos o instituciones en donde las causas que apoyan se encuentran soportadas y justificadas en los objetivos y metas de la organización
<b>Sindicatos</b>	Asociaciones formalmente organizadas de trabajadores que buscan la promoción de beneficios sociales en condiciones de trabajo
<b>Asociaciones de profesionales</b>	Se encuentran conformadas por individuos que desempeñan una ocupación o profesión en particular
<b>Institutos de investigación</b>	Organizaciones que desarrollan análisis e investigaciones en materia de política pública, con la finalidad de influenciar a los funcionarios encargados del proceso de toma de decisiones
<b>Movimientos sociales</b>	Grupos informales que intentan efectuar un cambio social a través de la organización y acción colectiva. Se organizan de forma rápida para conseguir sus metas

Fuente: Adaptado de Álvarez (2015)

En el 2008, Ecuador pasó por una reforma en su Constitución, y esta fue orientada a lograr el Sumak Kawsay (Buen Vivir), garantizando así derechos y una vida digna a sus ciudadanos. Aunque varias organizaciones fueron parte de esta reestructuración de leyes, la nueva Carta Magna propicia que el Estado tome mayor protagonismo en las causas por las que las ONG y movimientos sociales se movilizan, quitándoles de esta forma participación y dándoles un mayor seguimiento en varios ámbitos como: conformación, inscripción y legalización; causales de disolución; evaluación y control: verificación de documentos, cumplimiento de objetivos y fines, registros y nóminas de socios; control de la utilización de recursos públicos; Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil (RUOSC); y acreditación.

Posteriormente, en el 2013 se integran nuevos decretos que obliga a las organizaciones sociales a tener finalidad social y no de lucro, a registrarse en el Sistema Unificado de Organizaciones Sociales y Ciudadanas (SUIOS), a cumplir la ley y los estatutos, a organizar y conservar la documentación sobre la vida organizacional, a entregar documentación e información al Estado, a declarar los proyectos financiados con fondos externos, y a rendir cuentas una vez al año a los miembros de la organización o a la tercera parte que lo solicite, entre otras.

Sin embargo, en el 2017 se derogan los decretos 16 y 739 que imponían limitaciones a la creación y funcionamiento de las organizaciones sociales. El nuevo documento (Decreto 193, 2017)

pretende eliminar las barreras burocráticas y gubernamentales que se interponen en la conformación de estas agrupaciones (El Comercio, 24 de octubre de 2017). Gracias a estos cambios, en el 2019 se registró un incremento significativo de las OSC, con la adición de 28 184 a las 35 569 que se contabilizaron en 2017 (García, 2019).

Así, se reconoce que los diferentes grupos intermedios son propios de la sociedad, consustanciales a la forma en que la sociedad se organiza y estructura y, por lo tanto, anteriores a la organización política del Estado, y si bien expresa que el Estado ampara, da protección, tutela o defensa a los grupos intermedios, frente a cualquier intento de parte de agentes públicos o privados que tiendan a atacarlos o desconocerlos, o a amenazar su existencia y el libre desenvolvimiento de sus objetivos y actividades (Soto & Felipe, 2016).

Así, los actores del tercer sector (TS) son: I) organizaciones formales, con presencia y estructura institucional, con mecanismos legales que regulan el ingreso, permanencia, promoción y exclusión de sus miembros y sus relaciones; que cuentan con espacio físico y manuales de procedimiento, planes formales, etc.; II) organizaciones privadas, independientes del gobierno y sus funcionarios y de las entidades privadas, pero con posibilidades de recibir recursos de estos; III) organizaciones basadas en el principio de "utilidad social", por los que los beneficios obtenidos son reinvertidos; IV) organizaciones autónomas, las cuales controlan sus actividades, cuentan con un grado de independencia y equipamiento que les permite decidir sus actividades; y V) organizaciones integradas por participación voluntaria, lo que no implica que sus ingresos provengan de los voluntarios (p.3).

### **Desempeño Institucional**

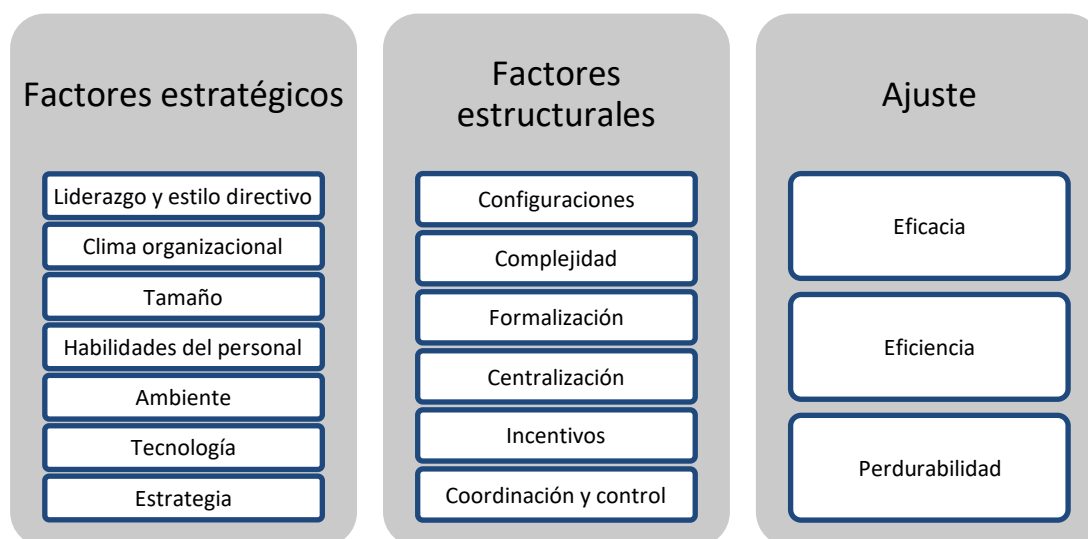
El decreto 193 establece que si una organización social se desvía de sus fines será disuelta. Esto hace relevante el estudio de su desempeño y de los factores que inciden en él, más aún cuando los efectos del rendimiento de una OSC se sienten en el área de influencia de esa comunidad, que

puede ser local , regional, nacional o incluso internacional. Por ello, el desempeño de estas instituciones es analizado con detalle por otros actores sociales.

Al respecto, los estudios de Elton Mayo (1924-1927) permitieron el desarrollo de teorías acerca de las relaciones humanas, que consiste en resaltar lo importante que es para una organización cuidar sus recursos humanos y reconocer que el colaborador no solo trabaja para ser remunerado de forma monetaria sino para satisfacer necesidades sociales y psicológicas (Flor, Rivera, & Araque, 2018).

La organización posee unos factores estratégicos y unos factores estructurales, cuyo acople garantizará un mejoramiento en la eficiencia y la eficacia.

*Ilustración 3: Modelo de la multi-contingencia organizacional.*



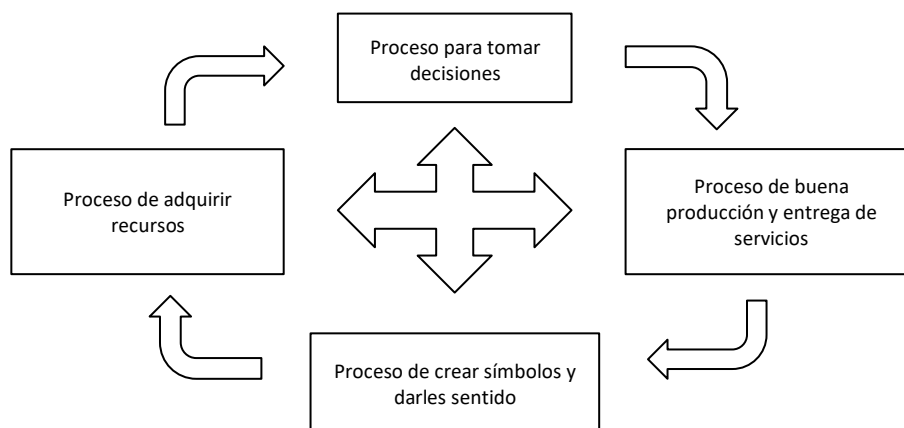
Fuente: Adaptado de Navarro (2005)

Las OSC desarrollan un enfoque de contingencia para medir el desempeño social basado en el supuesto de que, debido al trabajo variado, los objetivos y las capacidades de las organizaciones del sector social, deberían medir los impactos a largo plazo, mientras que otras deberían seguir midiendo los resultados a corto plazo (Bassi & Vicenti, 2015). Por ello, se llega a la conclusión de que, este enfoque ofrece una lógica para determinar qué tipos de medidas son apropiadas, en consideración de la misión y los objetivos de la organización. Mediante una comunicación

organizacional la gerencia o altos mandos pueden detectar a tiempo las causas que ocasionan la insatisfacción en los colaboradores y buscar diferentes soluciones, y, por otra parte, los colaboradores pueden conocer su grado de desempeño y sentirse importantes al ser tomados en cuenta a la hora de evaluar su trabajo (Flor, Rivera, & Araque, 2018).

Para lograr la sostenibilidad integrada de las OSC, es esencial que se realice una acción interdependiente entre el desarrollo de capacidades administrativas internas, la autogeneración de recursos financieros, el ajuste inteligente a las condiciones del entorno versátil en el que operan y el estímulo de una estrategia organizacional que se encuentre fundamentada en los principios de la innovación y diferenciación permanente, para que ésta se adecúe a las necesidades específicas de las personas o grupos con los que trabajan las OSC en un determinado territorio (Flor, Rivera, & Araque, 2018).

*Ilustración 4: Proceso interno de una Organización Sin fines de lucro*



Adaptado de Bassi & Vincenti (2015)

Al igual que la sostenibilidad integrada es importante resaltar otro aspecto como los espacios organizacionales, que consiste en poner en práctica ideas, estrategias, tácticas y acciones orientadas a lograr su supervivencia, tanto financiera para reducir las fuentes provenientes de la cooperación internacional, y legal para la toma de decisiones desde el ámbito gubernamental y los requisitos que deben cumplir las OSC al querer aprobar su funcionamiento.

## Estado del Arte

En el estudio realizado por Zenck, Ríos y Rodríguez (2019) se establece que dentro del perfil de empresa social que determina a las organizaciones sin fines de lucro, específicamente a las que trabajan en áreas de salud y bienestar, la sostenibilidad institucional propone aprovechar el Capital social, es decir redes, relaciones y vínculos con diferentes sectores para mantener el acceso y los niveles de servicio a la población más vulnerable, en un contexto de regulación estatal, incertidumbre en los mercados y recursos escasos.

Dicho estudio tuvo como finalidad analizar los procesos de gestión para ampliar cobertura y diversificar los servicios de atención de una fundación del Ecuador que brinda servicios especializados para personas que poseen limitaciones físicas y sensoriales, conocer qué mecanismos de apoyo local utilizan, y poder identificar los vínculos y redes intersectoriales que contribuyen a la sostenibilidad de los servicios sociales.

Los resultados permitieron identificar las principales características de la empresa social en el mercado de servicios de salud y atención integral, la influencia del Capital social acumulado en la organización y la búsqueda de ingresos del mercado como fuente de oportunidades y desafíos para proceder a la innovación social en el Ecuador. Finalmente, se buscó rescatar la práctica emprendedora del tercer sector, la necesidad de políticas públicas que la soporte y fomente, enriquecer el debate sobre el papel de la empresa social en la región, y su potencial para brindar servicios oportunos, mayor alcance e impacto (Zenck, Ríos & Rodríguez, 2019).

En Argentina, los investigadores Pablo Forni y Mariana Nardone (2017) estudiaron la forma en que las organizaciones comunitarias y sociales pueden generar Capital social en contextos de inclusión. Como parte de los resultados de su trabajo, los autores destacaron la importancia de las redes de trabajo en la articulación de una estructura social colaborativa, que tenga como objetivo el desarrollo colectivo y la resolución de problemas que afectan a los grupos humanos.

Otro hallazgo significativo de este trabajo fue la relación entre las redes locales y el vínculo con instituciones u organizaciones de nivel corporativo y estatal (Forni y Nardone, 2017). Las microrredes se construyen a partir de la experiencia personal, familiar y de la contigüidad histórica e ideológica de las personas, lo cual se convierte en un requisito previo para interactuar de formas más efectiva con las macro organizaciones. La confianza y cercanía de las personas de las microrredes se constituye de esta forma como un elemento de cohesión que permite su apropiado funcionamiento.

Por otro lado, en la investigación titulada *La influencia del capital intelectual en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas de fabricación en México: El caso de baja California*, realizado por Ibarra y Hernández (2019), se analizaron los factores del desempeño exitoso de las empresas, entre los cuales se consideró al capital intelectual, que ha sido esencial tomando en cuenta que los bienes intangibles pueden generar más valor que los activos tangibles. Por ello, la investigación refiere evidencia sobre el aumento del valor de las pequeñas y medianas empresas, al mantener un capital intelectual en constante evolución para aquello se tuvo que aplicar un cuestionario a 149 empresas. Mediante un tratamiento estadístico basado en un análisis factorial exploratorio y confirmatorio, se obtuvo como resultado la existencia de una fuerte influencia del capital intelectual en el desempeño de las organizaciones y se pudo demostrar que tienen mayor influencia con respecto al Capital social y la equidad del cliente. Como conclusión, el capital tecnológico y humano no demuestra ninguna asociación con el desempeño de las organizaciones, por lo tanto, dichos resultados permiten que las empresas identifiquen áreas de oportunidad y que apliquen diferentes estrategias para reevaluar sus activos intangibles y, con esto, generar un mayor valor comercial (Ibarra & Hernández, 2019).

Por tal motivo, se pretende describir las dinámicas de vinculación en la gestión del Capital humano que favorecen el desarrollo y acumulación de Capital social y analizar la influencia del Capital social desarrollado en las fundaciones, dimensionando su contribución al desempeño institucional. Este proceso se realizará con la finalidad de establecer un modelo de gestión del

Capital humano que promueva el desarrollo del Capital social y el aprovechamiento de las capacidades organizacionales en el contexto local de las fundaciones estudiadas que permitan inferir resultados en favor de su acción colectiva y aportar a su crecimiento mediante estrategias enfocadas a su capital social y humano.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Analizar las relaciones, redes y estrategias de vinculación, normas de confianza y cooperación de las organizaciones sociales que trabajan a favor de grupos vulnerables , como elementos distintivos del capital social y el capital humano en la acción colectiva, dimensionando su contribución al desempeño institucional.

### **Objetivos Específicos**

- a. Describir las dinámicas de vinculación en la gestión del Capital humano que favorecen el desarrollo y acumulación de Capital social en la fundación del ámbito seleccionado.
- b. Analizar la influencia del capital social y el capital humano desarrollado en las fundaciones estudiadas, dimensionando su contribución al desempeño institucional.
- c. Establecer un modelo de gestión del Capital humano que promueva el desarrollo del Capital social y el aprovechamiento de las capacidades organizacionales en el contexto actual en favor de su acción colectiva y desempeño institucional.

## **METODOLOGÍA**

Con este estudio se busca analizar las relaciones, redes y estrategias de vinculación, normas de confianza y cooperación de la OSC seleccionada realizándole un caso de estudio.

## **Enfoque y alcance de la Investigación**

Esta investigación tiene un alcance descriptivo con enfoque mixto, prevaleciendo el método cuantitativo que hace referencia al positivismo lógico; “busca los hechos o causas de los fenómenos sociales, prestando escasa atención los estados subjetivos de la individuos” (Cook *et al.*, 1986), para la descripción del fenómeno. De manera que los datos ayuden a establecer correlaciones entre variables dadas y los supuestos presentados en la indagación.

Para cumplir con el objetivo específico 3 de sugerir un modelo de gestión de Capital humano se realiza un estudio de caso a una OSC que vela por el cumplimiento de los derechos de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, adultos mayores. Representativa para el componente cualitativo.

## **Unidad de análisis**

La muestra es un subgrupo de una población que pertenece a un grupo denominado población (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014). Para la investigación se seleccionó fundaciones que se encuentran en el nivel 2 organizacional de la clasificación de OSC (corporaciones 1, 2 y 3), están contadas las que dependen del control del Ministerio de Inclusión Social (MIES) por ser aquellas que prestan servicios a las poblaciones más vulnerables del país, haciendo que su sostenibilidad provenga en gran parte de sus relaciones externas y se busca conocer si tiene relación a sus dinámicas internas. Las fundaciones son Organizaciones con un fin filantrópico o caritativas establecidas por individuos o instituciones en donde las causas que apoyan se encuentran soportadas y justificadas en los objetivos y metas de la organización (Álvarez, 2015). De acuerdo al Decreto 739 en el art. 11 este tipo de organizaciones pueden ser constituidas por uno o más fundadores, en el caso de ser el último deben registrarse por un órgano directivo con un mínimo de tres personas; buscan o promueven el bien común mediante actividades relativas a la filantropía y beneficio público. Las fundaciones tienen cinco características principales: Cuentan personalidad



jurídica, Tienen un interés compartido, No poseen ánimo de lucro, Necesitan un patrimonio y tienen un funcionamiento democrático.

Junto al equipo de semilleros 2020 - 2021 se utilizará como universo poblacional a las fundaciones ecuatorianas registradas en el SUIOS (6.663), que tienen más de diez años de vida jurídica pertenecientes a las nueve zonas geo administrativas del Ecuador. En el Anexo 4 se encuentra el modelo de carta de la Universidad Casa Grande para enviar a la directora de la OSC seleccionada. Por motivos de confidencialidad en ningún momento se mencionará la fundación por su nombre, se le hará referencia como “La fundación seleccionada” y “La OSC seleccionada”.

*Tabla 7: Criterios de selección y exclusión*

	<b>Requisitos</b>
<b>Criterios de selección</b>	<p>La fundación debe estar registrada en el SUIOS.</p> <p>La fundación debe tener más de 10 años de vida jurídica</p> <p>La fundación debe ser perteneciente a las nueve zonas geo administrativas del Ecuador</p>
<b>Criterios de exclusión</b>	<p>La estructura de la organización debe contar con: junta directiva, personal administrativo, voluntarios y técnicos, docentes o terapistas.</p>

Fuente: Proyecto Semilleros 2020 - 2021

## **Muestra**

“En un muestreo de tipo probabilístico, a partir de la muestra se pueden hacer inferencias sobre el total de la población; en uno no probabilístico, solamente la población investigada, es decir, únicamente sobre los elementos estudiados.” (Lastra, 2000) Por ello la muestra es de tipo probabilística, con una selección por conveniencia, considerando a los colaboradores como los sujetos informantes disponibles en la organización; para obtener resultados más certeros y un sondeo más

profundo se toman en cuenta los siguientes requisitos propuestos por el equipo de semilleros 2020 0 2021 para realizar la entrevista y la encuesta:

Tabla 8: Requisitos para el entrevistado y los encuestados

Requisitos	
<b>Entrevistado</b>	Director/a de la OSC seleccionada.
<b>Encuestados</b>	Los colaboradores deben de pertenecer a distintos departamentos de la organización. Se debe incluir a los voluntarios de la OSC. No se discriminará a los colaboradores por cargo, edad, sexo/género, raza, estatus social, religión u criterio demográfico. Muestra dependerá de la disponibilidad de la empresa.

Fuente: Proyecto Semilleros 2020 - 2021

## Técnicas y Herramientas

Como se mencionó, el estudio es mixto y contará con entrevistas semiestructuradas para profundizar y determinar la propuesta del modelo. Estas serán realizadas a informantes claves como directivos, relacionados y personal de OSC con participación activa a lo interno de las organizaciones.

Una de las herramientas a utilizar es la encuesta, realizada en base a las dimensiones relacionadas con el CS que fueron mencionadas en el marco teórico. En el Anexo 3 se encuentra un prototipo que fue aplicado a la Fundación niños con futuro como prueba piloto.

Tabla 9: Recolección y Análisis de datos. Cronograma sugerido

INSTRUMENTOS	ANÁLISIS	FUENTES	CRONOGRAMA
<b>Objetivo Específico 1. Describir las dinámicas de vinculación en la gestión del capital humano que favorecen el desarrollo y acumulación de capital social en la fundación seleccionada.</b>			
<b>Encuesta de percepciones OSC (escala Likert)</b>	<i>Tabulación de frecuencias por dimensión</i>	▪ Sujetos informantes áreas técnico-administrativas de las OSC seleccionada	Agosto a septiembre 2020

<b>Cuestionario entrevista</b>	<i>Entrevista semiestructurada</i>	▪ Líder de la OSC	Agosto a septiembre 2020
<b>Objetivo Específico 2. Analizar la influencia del capital social desarrollado, dimensionando su contribución al desempeño institucional.</b>			
<b>Encuesta de percepciones OSC (escala Likert)</b>	<i>Estadístico SPSS</i>	▪ Sujetos informantes áreas técnico-administrativas de las OSC seleccionadas	Agosto a septiembre 2020
<b>Objetivo Específico 3. Establecer un modelo de gestión del capital humano que promueva el desarrollo del capital social y el aprovechamiento de las capacidades organizacionales en el contexto actual en favor de su acción colectiva y el desempeño institucional.</b>			
<b>Propuesta de Modelo</b>	<i>Modelo AIO</i>	▪ Resultados cualitativos ▪ Resultados cuantitativos	Octubre 2020

Fuente: Proyecto Semilleros 2020 - 2021

Las preguntas realizadas en la encuesta a los colaboradores de la fundación seleccionada para calcular las frecuencias y porcentajes e incorporar al análisis cualitativo de todas las dimensiones descritas fueron realizadas en base al manual Deusto y son medidas con preguntas cerradas y de opción múltiple para facilitar el análisis descriptivo; junto con escalas de Likert que ayudan a medir la percepción de los sujetos informantes.

Las escalas de valoraciones utilizadas son 2:

a. 1=Totalmente en desacuerdo    2=En desacuerdo    3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4=De acuerdo    5=Totalmente de acuerdo

b. 1=Nunca    2=Casi Nunca    3=A veces    4=Casi siempre    5=Siempre

## **Análisis de datos**

Se parte del supuesto que una organización o empresa con un fuerte Capital social proveerá el contexto organizacional adecuado que fomente la asociatividad entre sus líderes, directivos, voluntarios y trabajadores, para el logro de objetivos comunes institucionales. De ese modo, las

condiciones estarían dadas para que el Capital humano pueda convertirse en fuente de ventaja competitiva, acrecentando su capacidad de gestión y por ende, contribuyendo en los indicadores de desempeño.

Tabla 10: Conceptualización de las dimensiones de Capital humano y Capital Social

Dimensiones CAPITAL SOCIAL	Conceptualización	Categorías
<b>Redes sociales Internas y externas</b>	Todas aquellas redes formales e informales que haya formado la OSC a través de conexiones, vínculos, que se hayan formalizado legalmente a través de reconocimiento gubernamental o un contrato formal (Healy, 2002).	RS.1 Cantidad de relaciones RS.2. Calidad de relaciones RS.3 Frecuencia de las relaciones profesionales RS.4 Frecuencia de las relaciones personales. RS.5 Cooperación RS.6 Participación RS.7 Alianzas
<b>Relaciones personales</b>	Las personas interactúan con fuertes lazos que les permite compartir y experimentar en nuevos entornos. Para esto deben existir intereses compartidos ya que en estas relaciones las personas conocen más el uno del otro (Siegler, 2006).	RP.1 Flujo de información y comunicación interna y externa RP.2 Conocimientos profesionales y capacitaciones RP.3 Valores, actitudes y conductas personales RP.4 Bienestar y confianza social en el entorno
<b>Confianza generalizada y Confianza en la OSC</b>	Es un concepto clave para el estudio del capital social, a pesar de no ser capital social, tiene la capacidad de generar recursos de capital social si logra crear obligaciones de reciprocidad en las acciones, es decir, obtener favores a cambio de favores (Bjørnskov, 2006).  Existen varios tipos de colaboradores, beneficiarios, voluntarios y personal administrativo. Además, se toma en cuenta los valores de la OSC (Bjørnskov, 2006).	C.1 Nivel de confianza C.2 Cultura organizacional (visión compartida, lenguaje, historia) C.3 Eficacia en integración de ideas C.4 Reciprocidad en las acciones C.5 Normas de cooperación
<b>Compromiso cívico</b>	Proceso social realizado por grupos de personas que comparten necesidades, problemas o interés en un mismo lugar. Identificando los problemas y realizando acciones para atenderlos (Siegler, 2006).	CC.1 Participación en la comunidad · CC.1.1 Nivel de asociación · CC.1.2 Nivel de compromiso
Dimensiones CAPITAL HUMANO	Conceptualización	Categorías
<b>Estructura y Conocimiento</b>	Procesos estructurados que dan cuenta de la estructura organizacional de la OSC. El perfil de la organización demuestra el nivel y la calidad del capital humano; esto tiene influencia en la rotación del personal considerando los proceso de reclutamiento (Gallego y Naranjo, 2020).	EC.1 Estructura de la Organización EC.2 Nivel educativo EC.3 Valores compartidos EC.4 Rotación de los colaboradores

<b>Capacidades desarrolladas</b>	Es vital que en el caso de las OSC los colaboradores de sus diferentes áreas cuenten con los conocimientos y habilidades afines a los objetivos de la organización de esta manera generan estrategias para potenciar la calidad de sus servicios y número de beneficiarios (Lockwood, 2006).	CD.1 Direccionamiento estratégico (misión, visión y valores institucionales) CD.2 Inversión en formación en el puesto de trabajo (Capacitaciones) CD.3 Creatividad e innovación CD.4 Habilidades y capacidades de los trabajadores
<b>Motivación del personal</b>	El reconocimiento del colaborador tiene efecto directo en el desarrollo de sus funciones y la actitud que estos toman al gestionar sus labores; se genera un sentido de pertenencia (Gallego y Naranjo, 2020).	MP.1 Motivación Organizacional MP.2 Liderazgo MP.3 Clima Organizacional MP.4 Satisfacción Organizacional
<b>Dimensiones DI</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Categorías</b>
<b>Modelo AIO</b>	Analiza a profundidad la motivación organizacional, la capacidad organizacional y la comprensión de la misma con su entorno externo e interno, para comprender las acciones que tienen impacto en el DI de la OSC (Merizalde & Montero, 2014).	M.1 Comprensión del entorno externo de la organización M2. Determinación de la motivación organizacional M4. Examen de la capacidad organizacional

Fuente: Proyecto Semilleros 2020 - 2021

### Validez de la encuesta

En la encuesta se utilizaron dos tipos de escalas de valoración antes mencionado. Para validarla se utilizó el software SPSS; cabe recalcar que esta encuesta, tomada del manual Deusto obtuvo un nivel de confiabilidad de 0.89 - 0.96 (alfa de Cronbach) en todas las preguntas realizadas reportadas durante esa investigación; los valores de alfa superiores a 0.7 o 0.8 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala. Todos los datos en conjunto fueron analizados, y se apreció que existe una relación directa entre ellos.

## RESULTADOS

La fundación seleccionada es una organización sin fines de lucro enfocada en el fortalecimiento de la familia y de la comunidad, mediante procesos formativos que fomenten la salud y el bienestar.

<b>Misión</b>	“Contribuir al desarrollo humano de hombres y mujeres con énfasis en procesos formativos y de fortalecimiento de organización familiar y comunitaria, mediante la aplicación de programas, proyectos integrales, con enfoque preventivo del uso indebido de drogas, y eventos de difusión que promuevan los derechos a la salud y bienestar familiar y comunitario.” (Web Institucional, s.f).
<b>Visión</b>	“Vivir en una sociedad saludable donde hombres y mujeres tengan opciones para desarrollarse dentro de marcos de seguridad, equidad, trabajo, respeto y bienestar, libres de drogas, propositivos y competitivos.” (Web Institucional, s.f).
<b>¿Quiénes son?</b>	· “Somos una organización sin fines de lucro dedicada a la prevención del uso de alcohol y drogas en niños, niñas y adolescentes, a través del desarrollo de actividades artísticas y deportivas involucrando en diferentes actividades a toda la familia de manera integral.” (Web Institucional, s.f).

Fuente: (Web Institucional, s.f).

La OSC seleccionada se encuentra ubicada en Km. 23.5 Vía Perimetral (Anexo 8) , Guayaquil. Cuenta con aproximadamente 64 colaboradores contando a la directora de la fundación. De los cuales el 94% son mujeres (60) y el 6% son hombres (3) con un rango de edad entre 27 - 55.

Entre los principales proyectos de la organización se encuentran los siguientes:

- Proyecto de Centro de Protección Infantil – CPI (guardería): centro de cuidado infantil ubicado en el centro de rehabilitación social femenino de la provincia del Guayas.
- Proyecto Niños Libres: atención psicológica, alimentaria y académica para hijos de personas privadas de libertad.
- Proyecto Centro de Protección de Derechos CPD: atención psicológica, social y legal gratuita para casos de negligencia, violencia intrafamiliar, maltrato físico y/o psicológico, abuso sexual y cualquier vulneración de derechos a niños/as y adolescentes.

- Proyecto Modalidad CNH No. 129 (INFA-MIES): atención psicológica, estimulación temprana y capacitación a madres de sectores vulnerables de la ciudad de Guayaquil.
- Proyecto Centro Integral del Buen Vivir (CIBV): centro de cuidado infantil para padres trabajadores del sector de Bastión Popular.

Al abarcar un sinnúmero de proyectos, la fundación se encuentra alineada a los Objetivos de desarrollo sostenible #1 y #10 descritos a continuación:

*Tabla 11: ODS y metas alineadas a la organización*

ODS	METAS
<b>Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.</b>	<b>1.4</b> Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías y los servicios económicos, incluida la micro financiación.
<b>Objetivo 10: Reducción de las desigualdades.</b>	<b>10.2</b> De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición. <b>10.3</b> Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto

Fuente: Naciones Unidas (2020).

## **Análisis de Capital Social**

### ***Redes sociales internas y externas***

La OSC mantiene relaciones externas con las universidades, con medios de comunicación y con gobiernos locales, pero sobre todo con las primeras, con las que el vínculo es estrecho. También se manifestó que la relación con la comunidad no ha recibido la atención que merece, ya que se ha dado prioridad a las empresas. La OSC se encuentra en mesas de

trabajo y en aproximadamente 5 redes, además de que colabora con el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación. En este sentido, no se identifica competencia externa por los recursos públicos por parte de otras organizaciones, debido a la sectorización que realiza el MIES.

A nivel interno, la frecuencia de las relaciones es alta entre el personal de cada proyecto, pero baja entre los personales de diferentes proyectos, además de que el personal de oficina y el de proyectos tampoco tiene contacto frecuente. Solo en caso de festejos generales, como navidad o fin de año se encuentran todos los colaboradores.

### ***Relaciones personales***

El flujo de información externa se da mediante redes sociales, principalmente Facebook e Instagram, las cuales, sin embargo, se encuentran desactualizadas. A nivel interno, los grupos de WhatsApp y correos electrónicos son las opciones elegidas para la coordinación y supervisión de actividades. Como caso destacable, la OSC todavía se comunica con algunos de sus beneficiarios mediante cartas, debido a la carencia de internet. Es decir, las comunicaciones son principalmente digitales, pero se mantiene una análoga.

Por otro lado, se realizan 2 reuniones al año para comunicar información estratégica institucional. En este sentido, dentro de la organización, los directivos mantienen una actitud abierta, ya que no existen procesos administrativos para solicitar comunicación con ellos; esto se puede realizar directamente en persona o mediante una interacción por celular.

Para mantener el rendimiento del personal se realizan sesiones de oxigenación y de motivación semanalmente, a lo que se suma la realización periódica de evaluaciones. La importancia de este factor radica en que se necesita personal técnico y capacitado para tratar



y ayudar a poblaciones vulnerables. Por eso, se hace una diferencia entre las capacidades del voluntariado y del personal técnico.

### ***Confianza generalizada y confianza en la OSC***

La directora de la OSC comenta que la misión, visión y objetivos deben revisarse constantemente para adaptarse al entorno cambiante.

### ***Compromiso cívico***

Si bien la relación con la comunidad no es cercana, los familiares y amigos de los directivos y colaboradores apoyan con las actividades de la OSC cuando les es posible, sobre todo en el caso de la red de los trabajadores. Por otro lado, el directivo de la OSC manifestó que las donaciones aparecen sólo ante situaciones específicas o emergencias, pero que luego se diluyen.

### ***Estructura y conocimiento***

La OSC está conformada por el directorio, la asamblea, los socios y la dirección. Recientemente se redujo el tamaño de área administrativa, ya que la dirección asumió la coordinación de proyectos, con lo que desapareció el departamento encargado de esa labor. La directiva toma las decisiones estratégicas, pero a nivel operacional se trabaja independiente. El número actual de colaboradores asciende a 64 personas. El proceso de selección del personal se da mediante referencias o recomendaciones de personas de confianza.

En lo que respecta a los valores organizacionales se destaca la honestidad en el manejo de recursos públicos y la transparencia en la comunicación interna y externa. Estos son

complementados por el compromiso hacia la labor social, lo que implica trabajar incluso contra las adversidades.

Dentro de la organización no existe una asociación de empleados debido a la alta rotación del personal de proyectos. Así también, no hay presupuesto para el desarrollo de nuevos productos y procesos, aunque lo hubo en el pasado.

### ***Capacidades desarrolladas***

El personal es joven y la mayoría cuenta con un título profesional; inclusive una de las colaboradoras está realizando su maestría. La OSC no cuenta con un plan de carrera, ni incentivos para el personal.

El personal técnico debe contar con capacidades humanas y técnicas para tratar y asistir a la población vulnerable.

### ***Motivación del personal***

El compañerismo y la unidad son una característica de los equipos de trabajo de cada proyecto, a pesar de que las relaciones entre los grupos son escasas. Con el personal técnico existen buenas relaciones de trabajo. Sin embargo, con los voluntarios o estudiantes de universidades el escenario es más diverso, ya que ellos no siempre se comprometen o ponen de su parte para las tareas asignadas.

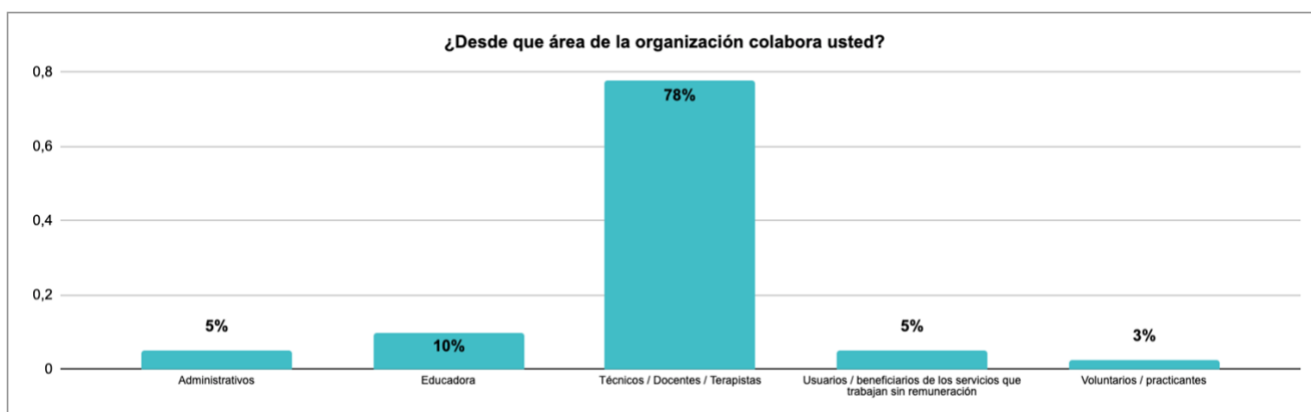
La OSC no cuenta con un programa para fortalecer los vínculos entre los trabajadores, lo cual responde a la identificación de un buen ambiente laboral por parte del directivo entrevistado. Tampoco se consideran acciones para reforzar la comprensión y vivencia de la cultura organizacional, definida por el directivo como estructurada y formal. A pesar de esto, el entrevistado indica que considera que los colaboradores tienen un alto sentido de

pertenencia con la fundación y que están alineados a la visión de la organización. Esto lo fundamenta en el compromiso que se ha identificado en el trabajo de los colaboradores, palpable en su perseverancia ante las dificultades económicas de la OSC. Adicional a esto, también se expresa en la entrevista que las relaciones de confianza se mantienen en el contexto actual.

Los conflictos dentro de la organización son escasos y leves. El procedimiento ante cualquier falta disciplinaria es realizar un informe y notificar a la persona involucrada equivalente a un llamado de atención. Al tercer llamado de atención se termina la relación laboral.

### **Dinámicas de vinculación en la gestión del capital humano que inciden en el desarrollo y acumulación de capital social**

El capital humano de la organización está conformado en su mayoría (78%) por técnicos, docentes y terapeutas, personal que tiene en gran parte (55%) entre 1 y 3 años de trabajo en la fundación. El otro grupo significativo (30%) es el rango entre 5 y 10 años, con lo que los colaboradores combinan así una mezcla de principiantes y expertos.



Respecto al tipo de instituciones con el que la fundación mantiene mayor contacto y relaciones, se destacan principalmente a las universidades y entidades de administración pública como los GAD. En menor medida se mencionan ministerios y organismos de control estatal nacionales, con lo que se puede ver el área de influencia de la fundación.

Debe destacarse el número significativo de personas (18 %) que no tiene conocimiento sobre las principales instituciones con las que se relaciona la fundación. Sobre esto es necesario mayor investigación para determinar el perfil ocupacional de los integrantes de este grupo.

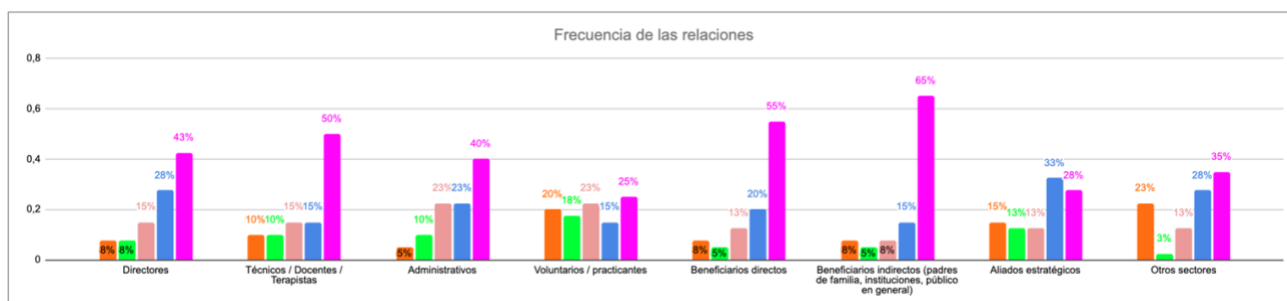


En el siguiente gráfico se detallan los resultados sobre las variables que examinaban la percepción del personal respecto a la fundación. En los hallazgos se observa una relativa polarización en todas las variables, ya que porcentajes significativos de personas eligieron la opción “totalmente desacuerdo”. El caso más representativo de esta tendencia es con la variable “La organización opera a través de un plan que incluyen Misión, Visión y Valores institucionales”, el cual tiene un porcentaje de 48% totalmente de acuerdo, y 23% con totalmente desacuerdo. El otro lado de la moneda es la variable “Considera su trabajo valioso para la organización”, en que la polarización disminuye a una relación de 63% - 20% respectivamente.



La frecuencia de las relaciones entre las personas está determinada por el rol de cada individuo. En el gráfico que se describe a continuación se pueden observar las tendencias, responden al flujo de procesos de una organización. Así, el grupo con el que más se contactaron los encuestados y que tiene menor polarización son los beneficiarios, tanto

directos como indirectos. Los siguientes son los miembros de la planta técnica y operacional, como docentes y terapistas, seguidos por directos y el personal administrativo. Finalmente, el contingente humano que tiene menos interacción respecto al resto de la organización son los voluntarios y practicantes.

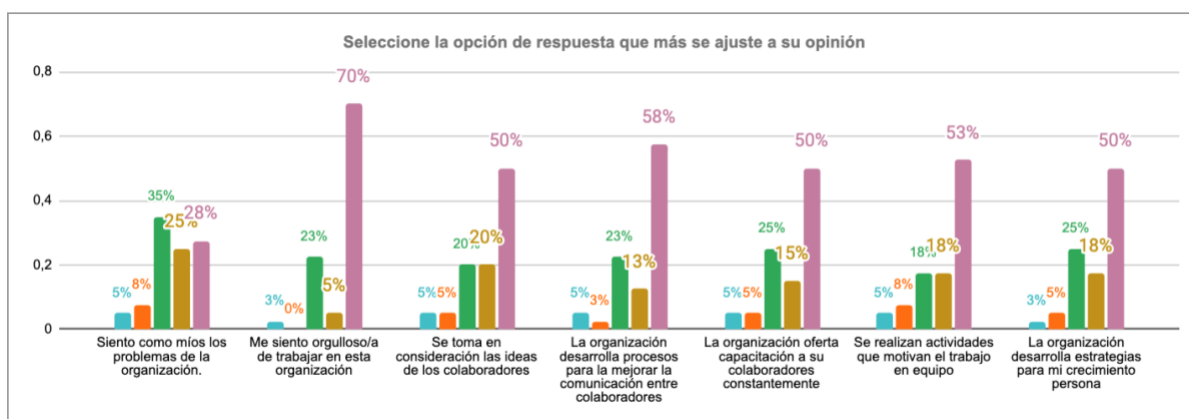


En la treceava pregunta, el indicador que recibió mejor valoración fue el que hacía referencia a la confianza en la ética profesional y la competencia de los directos, el cual recibió un 70% de calificaciones “totalmente de acuerdo”. El indicador que recibió la valoración más baja fue la facilidad para acceder y compartir la información, con un 50% totalmente de acuerdo.



Un indicador que merece su propio análisis es el de la existencia de barreras para la participación en la organización, ya que se puede considerar como una característica negativa. Por lo tanto, un descenso de la calificación “totalmente de acuerdo” es considerado positivo. Sin embargo, un 25% de personas con esta respuesta es un número significativo de personas inconformes, es decir, el cuarto del total de colaboradores.

Otros datos relevantes se encuentran en el nivel de pertenencia a la organización, el cual asciende hasta el 70% de personas que se sienten orgullosas de trabajar en la organización. Sin embargo, esto se contrasta con el compromiso que se le da a la fundación, ya que solo el 28% de personas indicaron estar totalmente de acuerdo con la proposición de que sientes como propios los problemas de la empresa.



El resto de los indicadores muestran tendencias positivas con resultados de “siempre” en el rango de 50%. Sin embargo, la polarización, aumentó en estos indicadores; las respuestas de “nunca” se encontraban en el rango del 20% hacia arriba. En este sentido, el indicador que mostró mayor polarización fue el de la capacitación constante de la organización a sus colaboradores, que registró un 25% de personas que indicó que nunca se realiza.

Por otro lado, el siguiente gráfico cuantifica la frecuencia de interacciones con los distintos grupos asociados a la organización. Los indicadores que obtuvieron mayor frecuencia fueron: organizaciones similares, redes y asociaciones, especialmente en aquellas con las que se cuenta con alguna responsabilidad. En cambio, los familiares y voluntarios tienen los valores de frecuencia más bajos.



El aspecto que se abordará a continuación es la relación entre los colaboradores. El indicador que recibió la calificación más baja fue “Dentro de la organización existe intercambios de conocimientos entre los colaboradores”, con solo 40% de la calificación más alta. Otro indicador con bajo resultado fue “Cuando surgen problemas asumo el papel de líder para encontrar una solución”, con el 45% de la respuesta más alta. El resto de los indicadores tenía más de 50% de la valoración más alta.

Sobre el ambiente de trabajo, las fortalezas de la fundación se encuentran en los indicadores de satisfacción de los colaboradores con su trabajo, y el ánimo que sienten para realizar sus funciones. También con resultados positivos, pero en menor medida, se encuentra la valoración del trabajo, el reconocimiento y la comunicación con los altos mandos de la organización. No se registró ningún indicador con resultados negativos con menos de 50% en la calificación más alta.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### Dimensión cognitiva:



Esta dimensión puede analizarse desde la perspectiva individual y la institucional. En este sentido, a continuación, se describirá el comportamiento de los indicadores más relevantes, y la forma en que inciden en el ámbito cognitivo del capital social de una organización.

Los indicadores que recibieron mejor puntuación en la pregunta 11 fueron los relacionados a actividades individuales y a la percepción que tienen los empleados sobre el valor de su propio trabajo en la institución. Estos valores mostraron un 63% de la más alta aprobación. Al mismo tiempo, mostraron que un porcentaje significativo (18% - 23%) se mostró totalmente en desacuerdo.

La presencia de estos grupos disconformes deja en evidencia cierta polarización dentro de la institución, bajo la cual existen posturas diametralmente diferentes sobre un mismo punto. Además, es destacable el extremismo de las respuestas, en demérito de otras opciones más neutras.

Por otro lado, los indicadores relacionados a la identificación y compromiso con la misión institucional mostraron un menor desempeño. En especial, se debe hacer mención sobre 2 de ellos cuya calificación más alta no pasó del 50%: misión, visión y valores; y conocimiento de los objetivos estratégicos. La polarización se mantiene en estos indicadores, y asciende hasta el 23% de las calificaciones más bajas.

Los valores exponen que la información institucional no está siendo absorbida ni aprehendida por todos los colaboradores, y que un grupo importante de ellos ha mostrado la más extrema inconformidad posible en la encuesta. Con esto se evidencia una brecha entre las percepciones individuales y las institucionales.

**Dimensión relacional:**

Esta dimensión también puede analizarse desde los enfoques individual e institucional. La tendencia que se evidenció en la dimensión anterior se repite en esta, en función de que los encuestados dieron mejor valoración a los indicadores que estaban relacionados a sus actividades y percepciones individuales.

La primera pregunta relevante para esta dimensión es la pregunta 14, en la que la calificación más alta (70%) se dio en el indicador que trata sobre el orgullo de pertenecer a la institución. En cambio, en los indicadores relativos a la sensación de pertenencia los resultados disminuyeron a un rango de entre 50 y 58% con la más alta calificación.

En este punto se tiene que resaltar el que podría considerarse como el primer resultado negativo, o que es inferior a 50%, y es el relativo al compromiso de los colaboradores con los problemas de la organización, el cual llegó solamente al 28% de la calificación más alta.

La falta de este compromiso puede asociarse a lo identificado en la dimensión cognitiva, en la que se evidenció menores resultados en identificación de la misión, visión y valores de la institución. Por otro lado, dada la relevancia de un tema como este para el funcionamiento de una OSC se identifica aquí un punto crítico.

En la pregunta 16, las calificaciones más altas (75%) fueron para los siguientes indicadores: me siento satisfecho con mi trabajo y mis funciones; y siento ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo. Como se puede apreciar, estas opciones no involucran la interconexión entre las personas o el bienestar colectivo.

Los indicadores sobre el enfoque colectivo de la dimensión relacional no tienen resultados negativos, pero si registran un ligero descenso respecto a los indicadores del enfoque individual. En este sentido, el ambiente de trabajo recibió un 63% de las calificaciones más altas, con lo que no alcanza el 75% antes indicado.

El indicador sobre la percepción de la valoración de trabajo llegó hasta el 58% con la calificación más alta y lo propio sucedió con la opinión sobre la naturaleza de la comunicación entre los altos mandos. El resultado más bajo lo obtuvo la percepción sobre el reconocimiento laboral.

#### **Dimensión estructural:**

La pregunta 16 contiene la información sobre la dimensión estructural, cuyos resultados replican la tendencia de que los indicadores con las calificaciones más altas son los que apuntan a una dinámica individualista sobre la colectiva. La diferencia entre estas dos posturas no es abismal, pero se mantiene presente en todas las dimensiones.

El indicador con mayor calificación fue nuevamente uno que no involucra la relación entre las personas: Aplico los conocimientos que he adquirido a lo largo del tiempo dentro de la organización, con el 73%. Por otra parte, “La organización fomenta la unión y el compañerismo entre los colaboradores” y “Existe buena relación dentro de los equipos de trabajo” le siguen con 63%.

Esto contrasta con los indicadores que obtuvieron los resultados más bajos: “Dentro de la organización existe intercambios de conocimientos entre los colaboradores” y “Cuando surgen problemas asumo el papel de líder para encontrar una solución” con 40% y 45% respectivamente.

En este sentido, el claro descenso de los resultados de los indicadores de tipo colectivo es reflejo de la situación interna de la institución. Al mismo tiempo, el hecho de que menos de la mitad de personas hayan mostrado un compromiso claro para el liderazgo ante las dificultades de la organización se articula a la falta de compromiso e identificación con los problemas de la organización que se encontró en la dimensión relacional.

La pregunta 12 también ofrece datos importantes sobre la dimensión relacional de la institución analizada. En este sentido ofrece la frecuencia de las relaciones en torno a los diferentes grupos humanos que forman parte y con los que interactúa la organización. La relevancia de la determinación de esta frecuencia radica en la identificación clara de las personas que interactúan asiduamente con las demás, en base a lo cual se puede desarrollar estrategias de gestión.

Los beneficiarios directos e indirectos son el grupo que se comunica con la mayoría de miembros de la organización con una frecuencia constante. En base a esto, la institución y sus colaboradores deben tener en cuenta la presencia constante de los beneficiarios y la adaptación de los procesos a sus requerimiento y a sus particularidades como grupo de interés social.

El siguiente grupo relevante son los técnicos, docentes y terapeutas (50%), quienes son precisamente quienes brindan el servicio a los beneficiarios, y por lo tanto, quienes representan la faceta más pragmática de la organización social. Así, su papel se erige como el puente y articulación entre la institución y la población a la que desea atender.

La frecuencia de relaciones disminuye a medida que se alejan del beneficiario, de modo que los directores y administrativos quedan relegados al 43% y 40% respectivamente. Esto se agudiza con los aliados estratégicos y los voluntarios, con el 28% y 25% cada uno. Sobre los voluntarios debe mencionarse que en la entrevista se indicó que se da prioridad a la gente de planta y que se trata de no depender de un factor incierto como el voluntariado. Por ello, a pesar de que los voluntarios también pueden interactuar con los beneficios, al no formar parte formal de la organización, no reciben prioridad para los proyectos.

En cuanto al flujo de información y transmisión de conocimientos dentro de la organización, los resultados de la encuesta expusieron un escenario favorable. Casi todos los

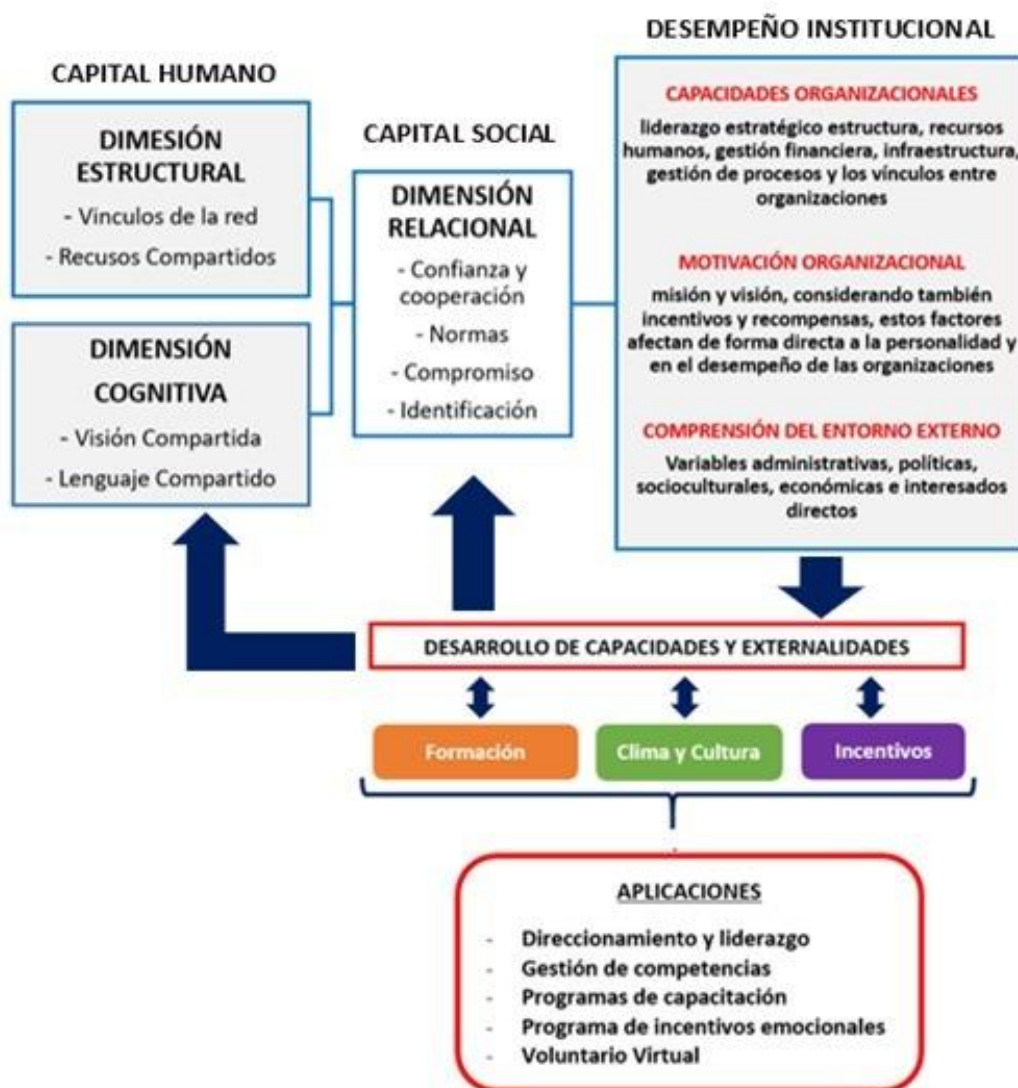
indicadores llegaron a un 50% o más de la máxima calificación. Por ejemplo, la confianza en la ética y competencias profesionales de los directivos llegó hasta el 70%, con lo que se puede afirmar que la mayoría de los colaboradores respaldan a sus directivos. Este mismo aspecto, pero enfocado hacia los compañeros de trabajo, se redujo ligeramente hasta el 65%. Sin embargo, el acceso y difusión de la información bajó hasta el 50% de respaldo máximo, con lo que se identifica un punto en el que se debe trabajar internamente.

Un indicador que merece atención especial es la existencia de barreras para participar dentro de la organización, el cual alcanzó un 25% de calificación máxima (totalmente de acuerdo). Esto quiere decir que el 25% de personas encuestas piensa que estos obstáculos existen definitivamente. Sin embargo, el segundo porcentaje corresponde a “bastante de acuerdo” con el 20%. Esto quiere decir que el 45% de personas piensa que existen barreras para la participación. Al representar este valor casi la mitad del total, este particular se identifica también como punto crítico.

### **MODELO DE GESTIÓN**

Este modelo de gestión se propone como un camino para que la organización incremente el Capital Social entre sus trabajadores y está diseñado en base a los resultados expuestos en la sección anterior.

Ilustración 5: Modelo de Gestión



Fuente: Proyecto Semilleros 2020 - 2021

La motivación de la organización es servir a sus beneficiarios y poder atender sus necesidades. Esto es el principal objetivo, de modo que debe realizarse incluso cuando no se cuenta con el presupuesto necesario, ya que las necesidades humanas de la población vulnerable continúan debido precisamente al entorno que genera esa vulnerabilidad.

### Capacidad organizacional

La organización cuenta con personal capacitado para la realización de las actividades, y selecciona perfiles profesionales que estén relacionados con la atención de grupos

vulnerables (Director, 2020). En este sentido, se aconseja que para fortalecer los conocimientos y habilidades de la planta de trabajadores, especialmente de los técnicos y terapeutas, se designe un equipo que se encargue de la difusión constante de información para la autocapacitación, y de la realización mensual de talleres de actualización profesional.

Por otro lado, para suplir las deficiencias presupuestarias a las que se ve expuesta la labor social, se deben realizar alianzas estratégicas que proporcionen patrocinios y fondos para la realización de actividades. Así también, se realizar acercamientos constantes a la comunidad en la que se articula la organización, para recoger donaciones y convocar voluntarios que cumplan el requisito de compromiso y seriedad.

### **Motivación organizacional**

La institución debe establecer un sistema de recompensas en base a los logros académicos o laborales de los colaboradores. En caso de que no se cuente con presupuesto para esta acción, se optará por un reconocimiento simbólico con el resto de la comunidad de la fundación, lo que servirá como una oportunidad para fomentar un ambiente colectivo de excelencia y para motivar al resto de personas a desempeñarse con eficiencia y eficacia.

Los talleres de actualización profesional deben instaurarse también para fortalecer los vínculos entre los trabajadores y para exponer las dificultades con las que están lidiando, bajo una dinámica de diálogo y empatía. De esta forma, en base a las circunstancias individuales se determinará la forma en que cada persona puede colaborar para mejorar las condiciones de sus compañeros y de la organización, al tiempo que mejora la suya propia.

Como fundamento de estas propuestas, y para que la identidad institucional sea clara, la directiva debe comprometerse con la socialización y visibilización la misión, visión y valores de la organización de forma constante, y articular todos los proyectos a estos

referentes. Con esto, se refuerza el sentido de pertenencia a la labor humanitaria de la organización.

### **Comprensión del entorno externo**

La institución ha reconocido algunas de las instituciones públicas y privadas con las que trabajar, como instituciones y ministerios. Así también, ha solicitado la asistencia de voluntarios y de familiares y amigos de sus colaboradores. Sin embargo, un aspecto que está pendiente es la integración con la comunidad, y con los medios de comunicación, con los que se ha perdido contacto.

Por esto, la fundación debe establecer un proyecto de reconexión con estos grupos con el objetivo de incrementar su visibilización e integración con las diferentes redes comunitarias y sociales que podrían aportar con recursos, tanto humanos, como materiales y financieros. Para esto, deben establecerse canales formales de comunicación entre la comunidad y la organización, los cuales deben estar administrados por personas con claridad en el enfoque estratégico e institucional, de modo que los mensajes comunicados estén acordes a ello.

Además, se puede usar otro de los pendientes para incrementar la articulación al entorno: las redes sociales digitales, las cuales han sido descuidadas por la fundación, disminuyendo así su nivel de visualización. Por lo tanto, estos canales deben ser actualizados constantemente para evidenciar las actividades y progresos de la institución al resto de la comunidad, y que con ello, se sumen nuevos esfuerzos a la causa.



## CONCLUSIONES

El funcionamiento de una organización, independientemente de su naturaleza, requiere de la articulación de sus partes, tanto materiales como humanas. En el caso de las organizaciones sociales, su personal se convierte en su principal activo, ya que su trabajo se basa precisamente en el servicio a la comunidad y a grupos vulnerables, en pos de producir un bien colectivo (Vásquez, 2018). Así, en las OSC el factor humano es el medio y el fin de la existencia de estas organizaciones.

La cooperación y coordinación son esenciales para que los miembros de una organización alcancen sus objetivos. En función de esto, el enfoque de recursos humanos de cualquier institución, sea pública o privada, debe procurar no solo proveer del personal capacitado, es decir, encargarse de la gestión y adecuación de ese personal una vez que ha ingresado a formar parte de la organización.

La construcción de una estructura organizacional que fomente la cooperación y participación de sus integrantes no puede asumirse desde una postura pasiva, sino que debe emprenderse con proactividad a través del establecimiento de dinámicas que impulsen la interacción, comunicación y confianza de las personas.

En base al proceso de investigación realizado con la OSC elegida, se evidenció que el Capital Social incluso puede convertirse en una forma de suplir las deficiencias económicas que una OSC puede tener. Esto es gracias a las facetas del CS como *bonding*, *bridging* y *linking* mencionadas por Dussailant & Guzmán, que permiten establecer vínculos con instituciones externas y con personas afines como familiares y amigos, que puedan con su aporte complementar los escasos recursos con los que suele disponer una CS.

Así, se percibe a la una OSC no como una isla, sino como parte de una red que tiene dimensiones tanto internas como externas, y que depende de esa red para su funcionamiento

y éxito. Más aún cuando las personas que reciben el servicio están en situación de vulnerabilidad y sin apoyo humanitario.

En base a esto se establece en este documento la necesidad y consciencia de que toda organización, especialmente las sociales, reconozcan la necesidad de que su personal se encuentre estrechamente vinculado e integrado. Para ello, es necesario incluir estas metas en la planificación anual, en los presupuestos y en los estatutos mismos de la organización, con el objetivo de institucionalizar la generación de Capital Social.

### **RECOMENDACIONES**

Considerando las últimas líneas de la sección anterior, y tomando en cuenta los resultados de la entrevista y de las encuestas, la primera recomendación apunta a que la institución debe tomar una posición proactiva sobre la integración y fortalecimiento de los vínculos de sus colaboradores.

El ambiente interno de la institución puede calificarse como positivo; sin embargo, esto no significa que exista una integración real, ya que se notó una clara diferencia entre los resultados de los indicadores que aludían a aspectos individuales del Capital Social, y aquellos que se referían a una dimensión colectiva, de modo que la primera recibió mejores valoraciones que la segunda.

Como punto de partida se recomienda una campaña interna organizacional que se enfoque en fortalecer los vínculos entre las distintas facetas y sectores de la organización. Sin embargo, para que esta estrategia tenga éxito primero se debe definir claramente la misión institucional, en torno a la cual el personal puede sentirse identificado, y con ello generar un compromiso intrínseco.

También se sugiere crear canales de comunicación constante entre los diversos miembros y proyectos de la institución. Para esto se pueden utilizar las redes sociales, de modo que se puedan abaratar costos, y superar las limitaciones presupuestarias y especiales que implican reunir a varias personas en un mismo lugar.

Lo que se busca con esto es que se cree una cultura institucional de integración y comunicación, y que se deje claro desde las esferas directivas, que la integración del capital humano es necesaria para generar los servicios a los que se dedica la OSC. Con esto se puede reducir la brecha que se identificó entre lo individual y lo colectivo, en tanto lo comunitario es necesario para alcanzar el éxito individual y para cumplir con los objetivos de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- 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>
- Arriagada, I. & Miranda, F. (2003). *Capital social: potencialidades analíticas y metodológicas para la superación de la pobreza*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Arras, A., Hernández, O. & López, J. (2012). *Redes y confianza: dimensiones del Capital social en las microempresas rurales en Chihuahua, México*. *Nueva antropología*, 25(77).
- Art. 9. REGLAMENTO PERSONALIDAD JURÍDICA ORGANIZACIONES SOCIALES. Distrito Metropolitano de Quito, a 23 de octubre de 2017.
- Atria, R., Siles, M., Arriagada, I., Robinson, L. & White Ford, S. (2003). *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. Santiago de Chile: CEPAL. <https://bit.ly/3ixANcO>
- Bassi, A. & Vicenti, G. (2015). *Toward a New Metrics for the Evaluation of the Social Added Value of Social Enterprises*. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (83), 9-42.
- Bustamante, F., Durán, L. y Andretti, A. C. (2006). *UNA SOCIEDAD CIVIL EFICAZ MAS ALLA DE SUS DEBILIDADES*. Fundación Esquel y CIVICUS –Alianza Mundial para la Participación Ciudadana: Quito.
- Bjørnskov, C. (2007). Determinants of generalized trust: A cross-country comparison. *Public choice*, 130(1-2), 1-21.
- Calle Rodríguez, M. J. (2018). *Capital social e innovación Organizacional. Desafíos y oportunidades en la empresa familiar. Caso empresa exportadora de Café*. Obtenido de Universidad Casa Grande.
- Capdevielle, J. (Julio/Sept de 2014). *Capital social: debates y reflexiones en torno a un concepto polémico*. *Revista de Sociología e Política*, 22(51). doi: <https://doi.org/10.1590/1678-987314225101>
- Chiriboga, M. (2014). *Las ONG ecuatorianas en los procesos de cambio*. Quito: Editorial Universitaria Abya-Yala.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Harvard: University Press.

- Cook, T. D., & Reichardt, C. S. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Morata.
- Cuéllar, O. y Bolívar, G. (2009). *Capital social Hoy*. (C. d. (CISPO), Ed.) *Revista Latinoamericana*, 22. Obtenido de <http://journals.openedition.org/polis/2663>
- Dussaillant, F. y Guzmán, E. (2015). *Algunas Notas sobre el Significado e Investigación en Capital social*. Universidad del Desarrollo.
- Edwards, B. y Foley, M. (1997). *Social capital and the political economy of our discontent*. *American Behavioral Scientist*, 40, 669–678.
- Espinoza, V. (2001). *Serie políticas sociales N°55*. CEPAL.
- Estupiñán, P. (2008). *Marco Legal y Regulatorio de las Actividades de Autofinanciamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Ecuador*. Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (NESST).
- Flor, E., Rivera, J. y Araque, W. (2018). *Sostenibilidad integrada de las organizaciones de la sociedad civil en Ecuador: entre la supervivencia y la extinción*. *Universidad Andina Simón Bolívar*, 2(7). doi:10.22191/gobernar/vol2/iss3/5
- Forni, P., & Nardone, M. (2017). *¿Cómo generar capital social en contextos de exclusión?: Experiencias de organizaciones comunitarias y sus redes sociales*. *Revista Temas Sociológicos*(12), 169-199. Obtenido de <https://bit.ly/3fNzQeW>
- Giraldo, F., Agudelo, I. y Colorado, D. (2015). *El talento humano en las organizaciones sociales*. En Trabajo final de especialización. Medellín: Universidad CES. Obtenido de [https://repository.ces.edu.co/bitstream/10946/2343/1/Talento\\_humano.pdf](https://repository.ces.edu.co/bitstream/10946/2343/1/Talento_humano.pdf)
- Gordon, S. (2005). *Confianza, Capital social y desempeño de organizaciones. Criterios para su evaluación*. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 47(193), 41-55. Obtenido de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rmcpys/article/view/42472>
- Gutiérrez, A. (2008). *La teoría de Bourdieu en la explicación y comprensión del fenómeno de la pobreza urbana*. Pierre Bourdieu.
- Hanifan, L. (1916). "The Rural School Community Center", *Annals of the American Academy of Political and Social Science* (Vol. 67).

- Hernández, N., De la Garza, E. y Ortiz, A. (2013). *Cultura y el aprendizaje organizacional. Un estudio correlacional*. Global Conference on Business and Finance Proceedings, 8(1).
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). Selección de la muestra. En *Metodología de la Investigación* (6a ed., pp.170-191). México: McGraw-Hill.
- Ibarra, M. & Hernández, F. (2019). *La influencia del capital intelectual en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas de fabricación en México: El caso de Baja California*. *Innovar*, 29(71), 79-96. doi: <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v29n71.76397>.
- Jacob, J. (1961). *The Death and Life of Great American Cities*. Vintage Books.
- Lastra, R. P. (2000). *Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas*. *Política y cultura*, (13), 263-276.
- León, A. (2018). *Interacciones entre diferentes tipos de Capital social: una aproximación teórica*. *Espacios Públicos*, 21(52).
- Marín, E. & Millares, N. (2017). *Las organizaciones de la sociedad civil latinoamericana y su oferta de valor. Estudio de caso: México, Brasil, Colombia y Argentina*. *OASIS*(25), 187-221. Obtenido de <https://bit.ly/33Nth9K>
- Membiela, M., Sánchez, E. & Peña, J. (2019). *La interrelación entre el Capital humano y el Capital social. Una aproximación al caso español*. Special Issue: EDaSS VII International Conference – ARoEc (Atlantic Review of Economics).
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). *La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23*. *Psicologemas*, 5(2), 59-74.
- Naciones Unidas. (Noviembre de 2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de *Objetivos de Desarrollo Sostenible*: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Navarro, I. (2005). *Capital humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional*. *Análisis de Políticas Educativas*, 13(35), 1-36. doi: <http://www.doaj.org>
- Neme, O., Valderrama, A. & Vázquez, Á. (Mayo/Agosto de 2014). *Organizaciones de la Sociedad Civil y Objetivos de Desarrollo del Milenio: El caso del PCS*. *Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*, 21(60).
- Portela, M. (2002). *Concepto y estudio econométrico sobre el Capital social*. En: *Estudios económicos del Desarrollo Internacional*. AE EADE, 2(2).

- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and the Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.
- Ramírez Plascencia, J. (2005). *Dimensiones y características del Capital social en Guadalajara*. Obtenido de Universidad Iberoamericana:  
<http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014577/014577.pdf>
- Rico, D. & Bolívar, L. (2014). *Eficacia de la participación en organizaciones sociales de víctimas: percepción de líderes en el departamento del Atlántico*. Universidad Nacional de Colombia, 27(82). doi: <https://doi.org/10.15446/anpol.v27n82.49408>
- Rodríguez Domínguez, E. (2012). *Campo político, Capital social y participación: un análisis de sus diversos posicionamientos en el debate del desarrollo*. Revista Pueblos y Fronteras Digital, 7(13), 8-36. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/906/90624811002.pdf>
- Siegler, V. (2014). *Measuring Social Capital*. Office for National Statistics.
- Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales (2018). Base de datos de OSC.
- Soto, F. & Felipe, V. (2016). *Las organizaciones de la sociedad civil desde su marco jurídico e institucional*. Fundación Chile Hoy.
- Vega, M. C. (2014). *Las ONG ecuatorianas en los procesos de cambio*. Ediciones Abya Yala.
- Vásquez, L. (2018). *Midiendo el Capital social: Una aproximación desde la participación ciudadana en gobiernos locales*. Revista Española de Ciencia Política (48), 103-128.
- Velásquez, L. (9 de Julio de 2013). *Organizaciones de Sociedad Civil (OSC). ¿Cuál es su rol en la Cooperación Internacional?* Obtenido de <https://bit.ly/33Or39Y>
- Vivas, O., Gómez, J. L. y González, J. (2015). *Una aproximación al papel de las organizaciones y su incidencia en el desarrollo y el ejercicio de las libertades*. *Equidad y Desarrollo* (24), 139-163.
- Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). *Capital social: Implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas sobre desarrollo*. Obtenido de <https://bit.ly/3afgDIO>
- Zenck, M. d., Ríos, I. & Rodríguez, M. (2019). *Capital social y sostenibilidad en el tercer sector*. Universidad de Córdoba, 3(8). doi:10.22191/gobernar/vol3/iss5/4

#### **NORMATIVA LEGAL:**

- Acuerdo Ministerial 8 Instructivo en Transferencia de Organizaciones Sociales. (2015). Quito
- Decreto 739. (2015 Agosto). Quito.