



Universidad  
Casa Grande



Facultad de  
Administración y  
Ciencias Políticas

**UNIVERSIDAD CASA GRANDE**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS**

**Liderazgo y su estrategia para la  
construcción del capital social en las  
organizaciones de la sociedad civil,  
desde la perspectiva del sector  
gubernamental**

Elaborado por:

**ANDRÉS FRANCISCO ERRÁEZ COBOS**

**GRADO**

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

Licenciado en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales

Guayaquil, Ecuador

Diciembre, 2021





**Facultad de  
Administración y  
Ciencias Políticas**

# **Liderazgo y su estrategia para la construcción del capital social en las organizaciones de la sociedad civil, desde la perspectiva del sector gubernamental**

**Elaborado por:**

**ANDRÉS FRANCISCO ERRÁEZ COBOS**

## **GRADO**

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

**Licenciado en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales**

**DOCENTE INVESTIGADOR**

**María del Carmen Zenck Huerta**

**Guayaquil, Ecuador**

**Diciembre, 2021**

### **Nota introductoria**

El trabajo que contiene el presente documento integra el Proyecto Interno de Investigación-Semillero LIDERAZGO Y ESTRATEGIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES, propuesto y dirigido por la docente María del Carmen Zenck Huerta, investigadora de la Universidad Casa Grande.

El objetivo del Proyecto de Investigación Semillero es determinar el perfil de Organización Social Civil con características de liderazgo y acumulación de capital social que promueve el fortalecimiento del tejido social, desde la perspectiva de expertos entre los distintos grupos de interés (stakeholders): Academia, Cooperación al Desarrollo, Sociedad Civil, Empresas y Gobiernos. Esta investigación se sitúa en un nivel exploratorio-descriptivo con un enfoque mixto a través del método Delphi. La investigación se realizó en Guayaquil, Ecuador. Las técnicas de investigación que usaron para recoger la investigación fueron la entrevista estructurada y la encuesta.

## **Resumen**

Esta investigación aborda el perfil que caracteriza a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en el ámbito de liderazgo y gestión estratégica para promover vínculos y redes con el sector público, que permitan construir capital social y fortalecer el tejido social en un contexto de pandemia. Este consenso se construye con el método Delphi en dos momentos investigativos, uno cualitativo, a través de entrevistas, y otro cuantitativo, a través de encuestas. Los principales resultados de este estudio constan en el hallazgo de consensos en torno a los ámbitos descritos que conciernen a la estructura interna de la organización como base del relacionamiento con el sector público.

## **Palabras clave**

Capital social, organizaciones de la sociedad civil, liderazgo, estrategias, organizaciones gubernamentales

## **Abstract**

This research addresses the profile that characterizes civil society organizations (CSO) in the field of leadership and strategic management to promote links and networks with the public sector, which would allow building social capital and strengthening the social fabric in a pandemic context . This consensus is found with the Delphi method in two investigative moments, one qualitative, through interviews, and the other quantitative, through surveys. The main results of this study are the finding of consensus around the described areas that concern the internal structure of the organization as the basis of the relationship with the public sector.

## **Key words**

Social capital, civil society organizations, leadership, strategies, government organizations

**Contenido**

Introducción	<b>6</b>
Justificación	9
Planteamiento del Problema	11
Revisión bibliográfica	<b>11</b>
Marco Teórico	11
El Capital Social	12
El Capital Social como Linking.	15
Liderazgo	16
Organizaciones Gubernamentales	18
Organizaciones de la Sociedad Civil	21
Estado del Arte	22
Objetivos	<b>26</b>
Objetivo General	26
Objetivos Específicos	26
Metodología	<b>26</b>
Alcances y Enfoques	27
Unidad de Análisis	28
Técnicas para la Recolección y Análisis de Datos	29
Plan de Investigación	32
Elaboración de la Primera Fase	33
Elaboración de la Segunda Fase	34
Ética de la investigación	37
Resultados	<b>38</b>
Experiencias entre el sector público y las OSC	38
Sobre los rasgos ideales de las OSC	43
Sobre las estrategias comunes para la construcción del capital social	49
Discusión de resultados	<b>57</b>
Conclusiones	<b>58</b>
Recomendaciones	<b>59</b>
Referencias	<b>61</b>
Anexos	<b>65</b>

**Listado de tablas**

Tabla 1.....	13
Tabla 2.....	19
Tabla 3.....	29
Tabla 4.....	32
Tabla 5.....	33
Tabla 6.....	35
Tabla 7.....	36
Tabla 8.....	40
Tabla 9.....	41
Tabla 10.....	43
Tabla 11.....	44
Tabla 12.....	46
Tabla 13.....	48
Tabla 14.....	50
Tabla 15.....	53

## Introducción

El 11 de marzo de 2020 la OMS determina en su evaluación que la COVID-19 puede caracterizarse como una pandemia (OMS, 2020). Ecuador y el mundo experimentan una emergencia sanitaria ocasionada por el virus SARS-CoV-2. Los países se enfrentan a una crisis con consecuencias sociales, económicas y políticas. El estado de la situación se volvió más complejo con la elevada tasa de contagio del virus y el agravamiento de condiciones médicas preexistentes que este trae, en varios casos, llevando a la muerte; con pocas explicaciones ontológicas certeras, los gobiernos están en el deber de resguardar a la población a través de medidas como: toque de queda, circulación automovilística restringida, cuarentena, uso diario de alcohol y mascarillas en espacios públicos.

Así, los sectores público, privado y la sociedad civil, se ubican en el medio de una coyuntura compleja y sin un futuro certero. Ante la disminución de recursos privados y sociales, el Estado se encuentra en la obligación de ser el principal gestor de la respuesta ante el coronavirus. No obstante, aunque las medidas restrictivas ayudan a contrarrestar la crisis sanitaria, estas inciden en el agravamiento de otras problemáticas.

Algunos de los ejemplos del empeoramiento de ciertos asuntos públicos son: violencia intrafamiliar y de género, entre marzo y agosto de 2020 la Fiscalía General del Estado registra 19,975 casos (Primicias, 2020); pobreza extrema, se observa un aumento de 6% del índice de pobreza extrema entre 2019 y 2020, el 14.9% de la población vive en estas condiciones (Primicias, 2020); contagios y muertes por coronavirus, el país presenta culmina el año 2020, con 212,512 infectados, 9,473 fallecidos confirmados por la enfermedad y 4,561 fallecidos por posible contagio de COVID-19 (El Comercio, 2020).



Como evidencian las cifras, el gobierno no cuenta con los recursos necesarios para una gestión pública eficiente, en este contexto.

Frente a este conjunto de situaciones críticas, las organizaciones de la sociedad civil (OSC), se proponen como una gestión ciudadana complementaria que busca aportar desde diferentes frentes. Sin embargo, estas expresiones sociales, enfrentan obstáculos, no sólo coyunturales, sino también jurídicos. Las OSC se regulan a través del Decreto Ejecutivo 193, el cual expide Lenin Moreno durante su período de gobierno; este, reemplaza en 2017 a los anteriores (16 y 739) del presidente antecesor Rafael Correa Delgado, a pedido de las organizaciones de la sociedad civil (El Comercio, 2017).

Los decretos preexistentes dejan un legado de obstáculos para las OSC pues “dificultaban y ponían trabas a la organización de la sociedad civil.” (El Universo, 2017). La derogatoria es firmada por el presidente Moreno, después de que se plantee una demanda de inconstitucionalidad por la Confederación de Pueblos de la Nacionalidad Kichwa del Ecuador (Ecuadorunari), la cual recibe apoyo del Colegio de Abogados de Pichincha y el Frente Unitario de trabajadores (FUT), quienes alegan que estas leyes impiden el derecho constitucional de la libre asociación. (El Universo, 2017).

Aun después de erigir una nueva directriz, las OSC enfrentan obstáculos. Esto deriva en la búsqueda de acumulación del capital social, un recurso que se da gracias a la vinculación entre diferentes agentes de la sociedad. Las OSC acuden a diferentes grupos de interés (*stakeholders*) como la academia y a los cooperantes internacionales para poder entregar investigación y asistencia social (Flor *et al.* 2018). Por otro lado, las OSC generan un vínculo con el sector privado, a través del cual reciben recursos financieros a cambio de apoyar al empresariado en planes de responsabilidad social empresarial (Flor *et al.* 2018). Empero, la relación entre el tercer sector y el gobierno como *stakeholder*, es imprescindible

para el diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas, siendo este vínculo mucho más importante en los tiempos actuales.

Este fenómeno, la acumulación de capital social, se estudia alrededor del mundo. En un contexto globalizado, e incluso desde décadas pasadas, las investigaciones sobre esta relación son diversas. De acuerdo a Ganon & Roberts (2018) el concepto de capital social es uno controversial dado que existe un desajuste entre los esfuerzos teóricos para comprender al capital social y el trabajo empírico en torno al mismo como un conjunto de estímulos y resultados en procesos sociales y económicos (pp. 2). En cuanto a las observaciones de casos del uso del capital social “Durlauf (1999) ha argumentado que el capital social puede conducir a resultados adversos dado que no hay garantía de que los comportamientos que sustentan todas las formas de capital social sean socialmente deseables” (Citado en Ganon & Roberts, 2018. pp. 15). Es decir, entre la diversidad existe una incertidumbre sobre la validez del concepto como herramienta analítica.

Analizado desde otra perspectiva, el capital social se concibe como un elemento útil en determinados tiempos y espacios. Por ejemplo, ante el contexto de una crisis, no es posible que el gobierno siempre cuente con una estructura preparada para responder a la misma (Aquino & Marchesini, 2020). Con esta consideración, las organizaciones de la sociedad civil evidencian su función social, por ejemplo, la movilización de la ciudadanía para minimizar los impactos de la pandemia (Aquino & Marchesini, 2020). Así, el gobierno y las OSC, apuntan hacia la construcción de un tejido social capaz de dar una respuesta articulada a las crisis magnificadas por el coronavirus.

En el marco de resultados investigativos locales, este estudio es la continuidad de una serie de indagaciones sobre el capital social; estos, comienzan en 2017, en la Universidad Casa Grande, en Guayaquil, Ecuador. Los estudios anteriores versan sobre: capital social e innovación organizacional, prácticas socialmente responsables y la

influencia del capital social y humano en el desempeño institucional. Las aproximaciones mencionadas fueron realizadas por equipos universitarios, bajo la conducción investigativa de la docente María del Carmen Zenck, contando con distintos co-investigadores como Ingrid Ríos y Galo Montenegro.

Entre los principales hallazgos de estas labores académicas se destacan resultados que demuestran que: el capital social interno de una empresa se expande más entre trabajadores de la misma jerarquía, limitando a los cargos directivos con sus subordinados (Guzmán, 2018. pp 63); que es importante el mantenimiento del trabajo comunitario por parte de la empresa para incidir en las relaciones de confianza con el entorno a largo plazo (Piana, 2019. pp 69); y finalmente que la rotación de personal, siendo comparada en empresas privadas y fundaciones está marcada por las condiciones de un ambiente laboral óptimo y con una cultura orientada a la colaboración (Portilla, 2020. pp 57). Este estudio tiene la pretensión de continuar una sucesión de investigaciones fructíferas y contribuir a la información y conocimiento sobre el uso constructivo del capital social, en beneficio de todas las partes de la sociedad.

### **Justificación**

La exploración y posterior descripción de los vínculos, y de los factores detrás de la formación de los mismos, establecidos por las OSC con el sector público, constituye un estudio que posee una relevancia no solo disciplinaria (para las ciencias políticas), sino también social (para las organizaciones de la sociedad civil) y coyuntural (para enfrentar la pandemia). A continuación, se proponen estas tres significancias del trabajo.

La investigación tiene incidencia disciplinaria porque muestra que las relaciones de poder no son un fenómeno exclusivo de la política ni de lo político, sino que también pueden ser observadas en otros sectores, en los cuáles su dinámica puede responder a lógicas

distintas. Asimismo, esta investigación puede aportar a las ciencias políticas un caso de estudio metodológico (a partir del estudio Delphi) aplicado a las relaciones entre las organizaciones gubernamentales y el tercer sector.

Por otro lado, este trabajo contribuye a actividades como la innovación social, el trabajo humanitario y la constitución de organizaciones de la sociedad civil. A primera vista, existe un aporte al manejo de las OSC en cuanto a sus socios estratégicos y en cuanto a las herramientas que manejan para obtener y practicar el liderazgo, ya que al final de este documento, se proponen conclusiones, recomendaciones y anexos, dirigidas a OSC existentes y venideras.

Finalmente, y de la mano con la superación de los obstáculos, este trabajo tiene una relevancia coyuntural. Al situarse temporalmente en una pandemia, la investigación cuenta con perspectivas influenciadas por la misma; tanto en cuestión de metodología como en los resultados obtenidos, se evidencia cómo la crisis incide en los pensamientos de los involucrados en la investigación en curso, por lo cual, se pueden hacer conclusiones e inferencias de cómo esta crisis mundial se enfrenta desde diferentes escenarios.

La labor investigativa en una coyuntura de tal magnitud no constituye únicamente un gran esfuerzo sino también la capacidad de integrar visiones que ya eran distintas pero que ahora comparten un mismo estímulo (la pandemia) que obliga a cualquier actor inmerso a tomar una conducta necesaria en cualquier tipo de organización: la resiliencia.

Esta investigación posee no sólo relevancia pragmática sino también simbólica, pues se transforma en una experiencia observable y reproducible que aporta, en conjunto con quienes han trabajado durante la pandemia, a la reivindicación humana de la academia, una reivindicación que sensibiliza las observaciones y enfatiza en la necesidad de adaptarse a

una coyuntura compleja sin dejar de lado la esencia de la academia (el método) y sin dejar de lado la esencia del humano (el cambio).

### **Planteamiento del Problema**

El problema investigativo gira en torno a la observación de cómo las OSC se pueden construir a sí mismas con respecto a dos dimensiones: liderazgo (dentro de sí mismas y entre sus *stakeholders*); y la gestión estratégica (características y conductas). La exploración y descripción de ambas dimensiones está atravesada por la búsqueda de beneficios, problemas y expectativas de los *stakeholders*, en este caso, las instituciones gubernamentales. Es decir, la investigación busca responder a la siguiente pregunta ¿Qué conductas, características y liderazgos podrían asumir las OSC para poder conseguir una vinculación con las instituciones gubernamentales que les permita afrontar la pandemia?

El objetivo de este trabajo es describir el perfil que caracteriza a las OSC en el ámbito de liderazgo organizacional y gestión estratégica para promover vínculos y redes con las instituciones del Estado (sector público), que permita construir capital social y fortalecer el tejido social en un contexto de pandemia.

### **Revisión bibliográfica**

#### **Marco Teórico**

Esta sección de la investigación aborda las definiciones clave. Se busca identificar conceptos operativos a través de la revisión de literatura académica y establecer su utilidad para el desarrollo del estudio en curso y, de este modo, generar un producto que cumpla con los objetivos, así como la justificación del trabajo. Los conceptos definidos a

continuación son: capital social, liderazgo, estrategias, organizaciones de la sociedad civil y organizaciones gubernamentales.

### ***El Capital Social***

El capital social, como término, lo usa por primera vez Lyda Judson Hanifan (1916) en el contexto de la educación rural en los Estados Unidos. Sin embargo, como concepto, el capital social toma forma en los aportes de Pierre Bourdieu (1986), quien, desde la sociología y la comprensión del “capital” contribuye al establecimiento de puntos de partida. Posteriormente, el concepto es abordado por múltiples observadores y desde variadas disciplinas; esto dificulta los consensos entre expertos y deja pocos puntos neurálgicos, pero muestra que las diversas comprensiones presentan una noción central: que el capital social implica el relacionamiento colectivo para la consecución de objetivos.

Antes de identificar un concepto operativo, se recopilan algunas de las definiciones. Esta revisión incluye aportes de académicos (Bourdieu, Putnam, Sobel, Woolcock y Narayan) y de organizaciones intergubernamentales (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Banco Mundial). A continuación, se presenta la revisión de literatura en la tabla 1:

Tabla 1

## Conceptualizaciones sobre el Capital Social

Autor y Publicación	Concepto	Aplicabilidad
Pierre Bourdieu. The Forms of Capital (1986)	"La suma de los recursos reales o potenciales que están vinculados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuos - o en otras palabras - a la pertenencia a un grupo, que proporciona a cada uno de sus miembros el respaldo del capital de propiedad colectiva, una "credencial" que les da derecho al crédito, en los diversos sentidos de la palabra" <sup>a</sup>	Aunque la recolección de información se da de forma exclusiva en las relaciones institucionalizadas, este concepto plantea que las relaciones no son formales siempre. Esto incide en el análisis de resultados y formulación de conclusiones ya que se puede determinar un perfil en función de esta realidad observada por Bourdieu.
Robert Putnam. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy (1993)	"Aspectos de la organización social tales como confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada" <sup>b</sup>	Esta definición permite reafirmar al capital social como un recurso que las OSC usan para vincularse con el gobierno, en aras de diseñar e implementar coordinadamente soluciones eficientes.
Michael Woolcock & Deepa Narayan. Capital social: Implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas sobre desarrollo (2000)	"Las normas y redes que permiten la acción colectiva" <sup>c</sup>	Esta conceptualización permite dar soporte bibliográfico al hallazgo de un factor común entre las perspectivas teóricas, pues permite localizar el núcleo del capital social. Además, enfatiza la importancia de la inclusión de las normas al momento de analizar por qué un <i>stakeholder</i> acepta vincularse con una OSC.

J, Sobel. Can We Trust Social Capital? (2002)	"Condiciones y circunstancias en las cuales los individuos pueden recurrir a su pertenencia a grupos y redes para asegurarse beneficios" <sup>d</sup>	Esta contribución apoya a la investigación al contextualizar el capital social en determinadas circunstancias y condiciones (ej. la pandemia) que implican escasez de beneficios, los cuales buscarán ser asegurados por las OSC mediante este recurso.
Banco Mundial. ¿Qué es el capital social? (2001)	"Las instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y cantidad de interacciones sociales de una sociedad" <sup>e</sup>	Lo expuesto por el Banco Mundial hace hincapié en que la interacción no solo debe ser frecuente sino de calidad, así, esta definición fundamenta que a las OSC les es útil presentar conductas, características y liderazgos específicos que permitan la vinculación de calidad.
OCDE. The Wellbeing of Nations: The Role of Human and Social Capital, Education and Skill (2001)	"Las redes, junto con normas y valores y opiniones compartidas que facilitan la cooperación dentro y entre los grupos" <sup>f</sup>	La OCDE ilustra que el capital social no solo se acumula entre las organizaciones y sus stakeholders sino también dentro de los mismos. Esto permite inferir que la generación de estrategias implica la consideración de las relaciones dentro del personal de las OSC, apuntando a una elaboración holística del perfil de las OSC.
CEPAL. Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma (2003)	"El conjunto de relaciones sociales basadas en la confianza y los comportamientos de cooperación y reciprocidad" <sup>g</sup>	Lo establecido por la CEPAL reafirma una dimensión del capital social: la confianza. Al involucrarla como categoría analítica, permite establecer hacia dónde apunta la construcción del perfil de las OSC: hacia la generación de confianza

---



como factor creador de capital social.

---

*Nota.* <sup>a</sup>Bourdieu (1986, p. 247). <sup>b</sup>Putnam (1993, p. 167). <sup>c</sup>Woolcock & Narayan (2000, p. 225). <sup>d</sup>Sobel (2002, p. 139). <sup>e</sup>Banco Mundial (2001). <sup>f</sup>OCDE (2001). <sup>g</sup>CEPAL (2003, p. 26).

El concepto del capital social es variopinto. Lo necesario de identificar uno o más puntos neurálgicos radica en la selección de definiciones cuyos elementos no impliquen mutua exclusión. Se observan tres aspectos transversales en las contribuciones escogidas: las relaciones sociales (implementadas a modo de interacciones, grupos y redes), la acción colectiva (comprendida a modo de cooperación, organización social o recurrencia a grupos) y la consecución de resultados (observadas como beneficios, eficiencia, crédito).

Desde otro ángulo, es importante recalcar por qué no se consideran ciertos elementos comúnmente asociados con este concepto, como la confianza, las normas y los valores. La confianza es un factor determinante de la acumulación del capital social (Álvarez, 2015; Brunie, 2009; Putnam, 2001), lo cual significa que este juicio (la confianza) habilita el recurso (el capital social). Por lo tanto, no es posible definir un objeto con aquello que le permite ser, pues, aunque estén relacionados, son elementos distintos. La misma lógica se sigue para los valores y las normas o instituciones; son mecanismos para conseguir y entregar este recurso, más no son el núcleo del concepto.

Este segmento presenta un subapartado que trata sobre una de las derivaciones del término definido: el capital social como *linking*. Esta subdivisión será importante para establecer una categoría analítica aplicable para las relaciones entre las OSC y el *stakeholder* que se examina en este trabajo: el gobierno.

### **El Capital Social como Linking.**

Existen tres tipos de capital social según las características del vínculo y los actores involucrados: *bonding*, *bridging* y *linking*. Esta clasificación se fundamenta en la consideración de una asimetría existente en la relación entre los actores vinculados, según su poder (Kyne y Aldrich, 2020).

Aunque este término es útil para analizar las relaciones de las OSC con el gobierno, no es uno excluyente, ya que, en la sociedad civil, y en sus relaciones con otros sectores, existen varias asimetrías en cuanto a relaciones de poder: entre empresas y OSC o incluso entre las mismas OSC. Así, el *linking* permite una mejor observación del objeto de estudio, desde el campo de las ciencias políticas.

El capital social es un recurso que utilizan las OSC para sobrellevar situaciones para las que no tienen recursos materiales o para las cuales no cuentan con la adecuada preparación técnica. Para lograr esta vinculación, del mismo modo que se requiere la confianza, las normas y los valores, existe otro elemento que da soporte a la acumulación del capital social: el liderazgo, la siguiente definición a ser revisada.

### **Liderazgo**

El liderazgo es un término de conceptualizaciones diversas. El estudio de Harris, Bruce y Jones (2011) logró clasificar la literatura sobre liderazgo en dos grandes clases: la literatura de cultura popular y la académica. Entre los casos observados, a pesar de los factores comunes, se halló dispersión. En la década de los 80, esta realidad ya la afirma Gary Yukl (1989) quien sostiene que la calidad de algunas investigaciones es afectada por la diversidad del concepto, ya que en ocasiones los resultados fueron contradictorios.

Antes de observar cómo opera la incidencia del liderazgo dentro de las OSC en su vinculación con *stakeholders*, es importante establecer qué tipo de definición se utilizará sobre el liderazgo, considerando que según Stogdill (1974) “existen casi tantas definiciones de

liderazgo como personas que han intentado definir el concepto” (citado en Yukl, 1990); esta noción no cambia mucho, pues, estudios más recientes señalan que “el campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías” (Lupano Perugini, M., Castro Solano, A., 2003).

Tomando esto en cuenta, se utiliza la concepción del liderazgo transformacional, que a la luz de Yukl (1990) hace referencia a “los procesos de influir cambios importantes en las actitudes y suposiciones de los miembros de la organización y en el desarrollo de compromiso con la misión, los objetivos y las estrategias de la organización” (p. 471). Esta definición será utilizada debido a que centra a la consecución de resultados en función de un diseño previo (de la organización), es decir, toma en cuenta al total del grupo y al mismo tiempo, es un liderazgo compartido (Yukl, 1990). Al poder observar y posteriormente describir un perfil de las OSC en base a un liderazgo que conceptualmente se habilita para ser compartido, es posible proponer estrategias más certeras cuando el objetivo es construir capital social y vincularse con otros actores.

Considerando este uso del concepto de liderazgo, se señala que la aplicación del mismo en las OSC es manejada en relación con su desempeño en dos formas: como característica de su funcionamiento para la cohesión interna y la legitimidad de sus procesos; como clave para su vinculación con otros actores (Villarreal, 2008). Al interior de una OSC el líder supone un componente aglutinador, es decir, que este debe ser capaz de generar motivación y sentido de pertenencia; en la dimensión externa del liderazgo, el líder debe tener la capacidad de construir redes en base a sus recursos y cómo estos a su vez inspiran confianza para la negociación y deliberación (Villarreal, 2008).

El liderazgo, por consiguiente, se observa como un concepto que debe ser aplicado en dos dimensiones (dentro y fuera de las OSC), que debe ser compartido, y que apunte

hacia un resultado, generalmente enmarcado en un cambio social, y, en el contexto del presente estudio, enfocada hacia el fortalecimiento del tejido social en un contexto de pandemia.

Es necesario observar con quién se hace ejercicio del liderazgo. La utilidad de identificar con quiénes se vinculan las OSC es precisamente contextualizar al *stakeholder* y cuáles son los factores que inciden en su comprensión de la vinculación, así como las normas a las cuales están sujetas sus conductas e interacciones. Esto cobra particular relevancia al tratarse este estudio sobre el perfil de las OSC en su búsqueda de vinculación con el sector público. Tomando en cuenta la definición del capital social a modo de *linking* se puede proponer cómo desde un liderazgo transformacional (compartido) se pueden acercar las distancias que las asimetrías de poder generan.

A continuación, se proponen distinciones y definiciones de instituciones, organizaciones gubernamentales y gobernanza corporativa, con el propósito de comprender cuáles son algunos de los elementos de la dimensión política que entran en juego al momento de que las OSC se involucren con organismos del gobierno. Al interactuar con estos actores, las relaciones del poder conforman una brecha dinámica, puesto que, si bien su naturaleza los acerca al servicio de la comunidad, sus instituciones y organizaciones han dificultado el accionar de la OSC.

### **Organizaciones Gubernamentales**

El *grupo de interés o stakeholder* de esta investigación son los actores del sector público, los cuales son comúnmente referidos como instituciones gubernamentales. No

obstante, en el presente estudio, no se usará esa terminología para referirse al stakeholder en cuestión. Desde la ciencia política, Pablo Abitbol (2005) señala que:

El uso corriente del término institución (autorizado por varios diccionarios consultados en inglés y en español) admite la ambigüedad. Con él suele hacerse referencia, entre otras cosas, a ciertas organizaciones (como el ejército, la iglesia, la universidad, etc.) o a ciertas arenas de acción (el congreso, una corte, una asamblea comunitaria). (p. 11)

Esta premisa permite hacer énfasis en la necesidad de delimitar los conceptos y que les sean asignados usos específicos. En este segmento del marco teórico se van a contrastar diferencias entre términos. Para referirse al sujeto estudiado se usará el término *organismos gubernamentales*. A continuación, se mostrarán conceptualizaciones sobre las instituciones y por qué difieren de los organismos gubernamentales. Entre las perspectivas recopiladas para observar elementos comunes en la definición de la institución se incluyeron exponentes de distintas disciplinas, cuyas conceptualizaciones están en la tabla mostrada a continuación.

## Tabla 2

### *Conceptualizaciones sobre la institución*

<b>Disciplina</b>	<b>Autor</b>	<b>Concepto de institución</b>
Economía	Douglass North	“Son las reglas del juego de una sociedad, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico. En el lenguaje de los economistas, las instituciones definen y limitan el conjunto de elecciones de los individuos” <sup>a</sup>

Sociología	Anthony Giddens	“Los conjuntos de reglas que siguen los actores y de recursos con que cuentan, como estructuras sociales cuyas propiedades estructuran y contribuyen en la reproducción de totalidades sociales. Las prácticas con mayor extensión espacio-temporal dentro de esas totalidades son las instituciones” <sup>b</sup>
Ciencia Política	Elinor Ostrom	“El conjunto de normas efectivamente utilizadas por un conjunto de personas (las normas operativas o reglas en uso) con la finalidad de organizar actividades repetitivas que producen resultados que afectan a esos individuos y que podrían afectar a otros” <sup>c</sup>

---

*Nota.* <sup>a</sup> North (1993, 13-14). <sup>b</sup> Giddens (citado en Abitbol, 2005, p.13). <sup>c</sup> Ostrom (1992, p. 21).

En palabras de Abitbol (2005) las “instituciones son reglas sociales; organizaciones son grupos de personas que persiguen colectivamente ciertos objetivos; y arenas de acción son espacios de deliberación, negociación y toma de decisiones públicas o colectivas” (p. 11). Para ejemplificar estas diferencias se propone el caso del poder legislativo. Este poder es regido por instituciones, en primera instancia, la Constitución; en esta función del Estado se congregan organizaciones (partidos políticos y comisiones oficiales) a través de representantes (asambleístas) que participan en una arena de acción, la asamblea.

En línea con estas definiciones, se referirá al *gobierno* como el conjunto de organizaciones que ejercen la rectoría del Estado y se usará el concepto de *gobernanza corporativa pública* como el “proceso mediante el cual el gobierno gobierna y dirige sus específicas y particulares corporaciones u organizaciones administrativas, encargadas de realizar específicas funciones” (Aguilar, 2013, p. 43-44). La utilidad de esta diferenciación es delimitar usos ambiguos del término gobierno, comúnmente usado tanto para el conjunto de organizaciones como para el conjunto de procesos.

No obstante, no existen organizaciones únicamente en el gobierno, en la dimensión política o en el mercado. La siguiente sección del marco teórico aborda el principal sujeto de estudio, las organizaciones de la sociedad civil.

### ***Organizaciones de la Sociedad Civil***

Antes de señalar el concepto de las *organizaciones de la sociedad civil*, es importante poder identificar qué es la *sociedad civil*. En algunos países democráticos se ha utilizado el concepto como un medio para diferenciar a la sociedad del Estado (Lechner, 1995); esto se ha dado debido a la negación de derechos políticos, abusos de derechos humanos, pero también la necesidad de reconstruir el espacio social (Lechner, 1995). De hecho, “hace pocas décadas, la tensión sobre quién decide en temas públicos estaba centrada en el Estado o en el mercado” (Valencia 2012). En este contexto, se observa que la sociedad civil ha sido históricamente relegada en materia de gestión pública.

La sociedad civil, de acuerdo a Migdal (2001) y Young (1999) se ha vuelto “un actor que trabaja en compañía del Estado, que coopera con otros actores en la construcción de sociedad y desarrollo” (citado en Valencia, 2012). Para entender al tercer sector, se usará la definición de Tejeda (2014): “una esfera autónoma donde lo privado y lo público se entrelazan sobre intereses consensuales” (p. 136). Esto implica que los actores de la sociedad civil se configuran como un actor nuevo, uno que cumple la función de canalizar demandas privadas y ofertas públicas, pero desde un sector independiente, y que, estando vinculado con el mercado y el Estado, su acción se legitima en la representación de los ciudadanos que no tienen agencia sobre los otros sectores.

Como siguiente paso, es importante observar que las organizaciones de la sociedad civil, aunque se las pretenda conceptualizar desde la academia, también son sujeto del marco jurídico del territorio en donde operan. Considerando el territorio en el cual se basa el presente estudio, se procede a describir las consideraciones legales vigentes para que una OSC pueda ser considerada como tal. En el Ecuador, en el decreto 193 se estipula que:

Son organizaciones sin fines de lucro, aquellas cuyo fin no es la obtención de un beneficio económico sino principalmente lograr una finalidad social, altruista, humanitaria, artística, comunitaria, cultural, deportiva o ambiental, entre otras. En el caso de que su actividad genere un excedente económico, este se reinvertirá en la consecución de los objetivos sociales, el desarrollo de la organización, o como reserva para ser usada en el próximo ejercicio. (citado en Grupo Faro, s.f., p, 8)

Este concepto operativo restringe a la OSC de volverse un actor que adapte lógicas del sector privado al imponer el destino de los ingresos generados e impiden que esta se vuelva un actor de la dimensión política, al limitar sus fines como sociales. Esto no implica que la OSC no tenga incidencia política o de mercado, pero significa que no puede gozar de los mismos derechos o competencias que gozan una empresa o una organización gubernamental.

En conclusión, puede observarse que las OSC son agentes sociales cuyas limitaciones han sido dadas por los gobiernos, aunque por la inoperancia o ineficiencia de los mismos, estas surgen. Es un concepto que alude a un agente cuya identidad mana del no ser parte, ni poder generar incidencia desde el sector público o el privado. Desde este punto de vista, la organización de la sociedad civil nace luchando por un espacio que, al no poder conseguirlo, se instó a fabricar. A continuación, en el Estado del Arte, se observará cómo esta lucha ha sido observada y analizada en aproximaciones teóricas hechas durante los últimos cinco años en América Latina y Ecuador.

### **Estado del Arte**

La región latinoamericana en los últimos cinco años ha experimentado diversos cambios. Desde transiciones políticas como el cambio de ideología de régimen de izquierdas a derechas (Brasil en 2019, Uruguay en 2020 y Ecuador en 2021) y de derechas



a izquierdas (Argentina y Panamá en 2019 y Perú en 2021), hasta estallidos sociales en Chile, Colombia y Ecuador a lo largo de 2019 y en Colombia y Cuba durante el 2021. En este contexto de constantes variaciones, las OSC se enfrentan a una serie de obstáculos tanto rutinarios como extraordinarios. Para palpar más de cerca el estado de la situación de las OSC, a continuación, se ofrecen distintas visiones sobre su realidad en América Latina.

En la región en cuestión, la situación de las organizaciones sociales está relacionada a la inoperancia estatal. Para Silva (2018) estas “han crecido tanto en número como en tamaño, con el compromiso de suplir la ausencia del Estado en algunos servicios de necesidades sociales” (citado en Durieux, Machado, Boos & Foletto, 2021). No obstante, los desafíos para estas organizaciones no son sólo locales y nacionales sino también internacionales.

En un estudio sobre la cooperación sur-sur de Chile, Catalina Pérez Gaete (2020) remarca que

A diferencia del reconocimiento que las OSC han alcanzado en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), no ha ocurrido lo mismo en la cooperación sur-sur, pese a que estas organizaciones han contribuido a asegurar su boom en la región. (p.128)

La autora no solo hace referencia a la diferencia de impacto de las organizaciones del tercer sector en escenarios de cooperación sino también en la academia, pues, asegura que existe poca indagación sobre la participación de las OSC en estas arenas dado que “la mayoría de las investigaciones establecen como unidad de análisis a los Estados nacionales” (Pérez Gaete, 2020). La observación de estas realidades enfatiza la necesidad que tienen los actores del tercer sector de vincularse entre sí y con otros agentes.

En la presente investigación, se estableció que el capital social es necesario para que las OSC puedan cumplir con sus propósitos; no obstante, las organizaciones del tercer sector no tienen las mismas oportunidades, para vincularse con otros agentes, que tendría el gobierno o el empresariado. Para Moreira (2014) “debido a la falta de recursos económicos y la restricción de espacio que ponen a disposición los medios tradicionales, las organizaciones del tercer sector deben buscar medios alternativos según su contexto y disponibilidad.” (citado en Durieux, Machado, Boos & Foletto, 2021). Esta perspectiva permite observar que las OSC en Latinoamérica se enfrentan a sus propias restricciones además de tener que abrirse paso entre ellas mismas.

Esta constante lucha por un espacio y capacidad de incidencia ha devenido en una paulatina inclusión del tercer sector en el desarrollo humano y la resiliencia; durante un escenario crítico, “se ha hecho imprescindible que las OSC analicen su relación con los diferentes actores del entorno y replanteen su papel en el nuevo escenario” (Flor, Rivera & Araque, 2018). Esta reflexión investigativa se encuentra en el marco de la descripción de buenas prácticas del tercer sector. Resulta de vital importancia que las diversas manifestaciones de la sociedad civil se organicen en torno a lo individual y también lo colectivo, es decir que “interesa la capacidad de permanencia en el tiempo de cada organización y la continuidad del valor de las OSC en su conjunto debido a sus aportes a las transformaciones económicas, sociales y políticas” (Flor, Rivera & Araque, 2018).

El estado del arte permite observar que las investigaciones más recientes en torno a las organizaciones de la sociedad civil se movilizan en torno a la búsqueda académica del espacio que les corresponde y, del mismo modo, tienen otras pretensiones como identificar cuáles son sus obstáculos y proponer cuáles serían las rutas para superarlos. Puede observarse, tanto en el estado de la cuestión como en el marco teórico, que las OSC tienen una relación con el estado que contrapone lo teórico y lo empírico; es decir, aunque los

expertos indican que las organizaciones sociales deben tener espacios, son manifestaciones de la sociedad civil y por tanto constituyen un camino más certero para la implementación de políticas públicas, en la práctica encuentran dificultades de orden jurídico y político.

Lo importante de lo que revela esta revisión bibliográfica es vislumbrar el sostenido énfasis de la academia por tratar de resolver un fenómeno muy similar a través del tiempo (la relación entre las OSC y el sector público) aunque durante ese trayecto se hayan descubierto enfoques, problemáticas y prácticas distintas. Dicho de otra manera, esta vinculación es un tema de actualidad pero no es un tema novedoso aunque los hallazgos sí lo sean.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar el perfil que caracteriza a las OSC en el ámbito de liderazgo organizacional y gestión estratégica para promover vínculos y redes con sus Stakeholders (expertos), que permita construir capital social y fortalecer el tejido social en un contexto de pandemia.

### **Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos de este trabajo son:

1. Explorar las experiencias de vinculación de las organizaciones gubernamentales con las OSC.
2. Describir, desde la perspectiva de los expertos del sector público, las características y capacidades de las organizaciones de la sociedad civil que favorezcan la cohesión social con las organizaciones gubernamentales.
3. Identificar las estrategias comunes para construir capital social que promueva la cohesión y el tejido social entre las OSC y las organizaciones gubernamentales.

## **Metodología**

Este apartado del estudio se centra en el diseño metodológico del mismo. Para esto, se parte de la premisa de que la investigación científica es un proceso que implica dinamismo, pero también la composición de múltiples etapas estrechamente vinculadas entre sí, de manera secuencial o no (Hernández, Fernández & Baptista, 2004). La estructuración de la metodología es de vital importancia para cualquier estudio científico, pues, enriquece tanto a la consecución de resultados relevantes, así como a la continuidad

de una ética investigativa y comunicativa. Como siguiente paso, se describirán: los alcances y enfoques, la unidad de análisis, las técnicas de recolección y análisis de datos, el plan de investigación y la ética del estudio.

### **Alcances y Enfoques**

Para esta indagación se toma la decisión de involucrar dos alcances: la exploración y la descripción, pues aunque sean distintos “en la práctica, cualquier estudio puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances de la investigación” (Hernández, Fernández & Baptista, 2004, p. 92). Además, el alcance exploratorio antecede a los alcances descriptivos, correlacionales y explicativos, de modo que la compatibilidad entre la primera fase y la segunda es posible.

Esta investigación es exploratoria porque su objetivo es examinar un tema alrededor del cual se plantean varias interrogantes, una de las tres causales por las cuáles se puede identificar un estudio como exploratorio, junto con el abordar un tema que no ha sido estudiado o con poca literatura (Hernández, Fernández & Baptista, 2004). En este caso, la temática ya ha sido explorada y cuenta con amplia literatura, no obstante, cómo se mencionó anteriormente, los consensos son pocos en torno al capital social, su acumulación por parte de las OSC y cómo inciden los rasgos de liderazgo y las estrategias en dicha acumulación.

El alcance complementario de la investigación es descriptivo. De acuerdo a Danhke (1989) este nivel se caracteriza por la búsqueda de la especificación de las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (citado en Hernández, Fernández & Baptista, 2004). Dado que este trabajo tiene como objetivo describir el perfil de las OSC, puede incluirse en esta categoría investigativa.

Finalmente, el enfoque del trabajo es mixto. El modelo de integración que sigue este estudio es un *modelo de dos etapas*, el cual en primera instancia aplica un enfoque y luego el siguiente, de manera independiente y respetando los métodos característicos de cada enfoque (Hernández, Fernández & Baptista, 2004). El instrumento cualitativo es la entrevista, por medio de esta, se recopilan los datos de los sujetos observados durante el primer momento investigativo; el instrumento cuantitativo es la encuesta y esta se ubica en la segunda fase del estudio.

### **Unidad de Análisis**

La unidad de análisis comprende una cantidad de 8 expertos que laboran actualmente en el *stakeholder* (organizaciones gubernamentales). El criterio de selección de esta muestra requiere que el experto cumpla con las siguientes características:

- Ubicarse en un cargo de servidor público (sea cual fuere su organismo)
- Ubicarse en organismos de alcance nacional o local
- Contar con al menos 3 años de experiencia en el trabajo con OSC desde el sector público
- Contar con una formación académica equivalente a estudios de posgrado (diplomado, maestría, doctorado, estudios posdoctorales)

A continuación se muestra el perfil de los expertos consultados con el respectivo cumplimiento de los requisitos planteados en este estudio.

**Tabla 3***Caracterización de la muestra*

<b>Nº de experto</b>	<b>Cargo</b>	<b>Formación académica</b>	<b>Años de experiencia</b>
1	Secretario Ejecutivo	Maestría	De 4 a 6 años
2	Coordinadora Zonal	Maestría	Más de 10
3	Jefa de la Unidad de Gestión Técnica	Maestría	Más de 10
4	Asesor Legal	Maestría	Más de 10 años
5	Director de Desarrollo Comunitario	Diplomado	De 4 a 6 años
6	Director General	Maestría	De 4 a 6 años
7	Coordinadora Técnica y de Gestión Social	Maestría	Más de 10 años
8	Director de Financiamiento y Cooperación Internacional	Maestría	Más de 10 años

Entre los expertos seleccionados se cuenta con trabajadores de: el Concejo Cantonal de Protección Integral de Derechos - Guayaquil, el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, la Prefectura de Los Ríos, la Prefectura del Guayas y el Municipio de Samborondón, entre otros organismos gubernamentales.

**Técnicas para la Recolección y Análisis de Datos**

Para recopilar y analizar los datos, se aprovecharán las características del método estudio Delphi. El primer ejemplo de este método se observó en 1962 bajo el título de *An Experimental Application of the Delphi Method to the use of Experts* (Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca, 2016). Esta herramienta investigativa “consiste en la obtención de información, basada en la consulta a expertos de un área, con el fin de obtener la opinión de consenso más fiable del grupo consultado.” (Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca, 2016).

Esta técnica tiene ciertos elementos definitorios que contribuyen a la obtención de información deseada: 1) proceso iterativo, los entrevistados emiten su opinión en varias ocasiones y pueden reflexionar sus respuestas entre los espacios de los cuestionarios; 2) el anonimato, los expertos podrían conocerse, pero no identifican quién ha dado qué opinión; 3) retroalimentación controlada, el equipo de investigación analiza las respuestas y genera una nueva consulta, en base a la representación de cada experto; 4) Respuesta estadística del grupo, mediante estimaciones al grupo de expertos, se procesa la información con frecuencias y medidas de tendencia central así como valores de dispersión de las respuestas individuales (Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca, 2016).

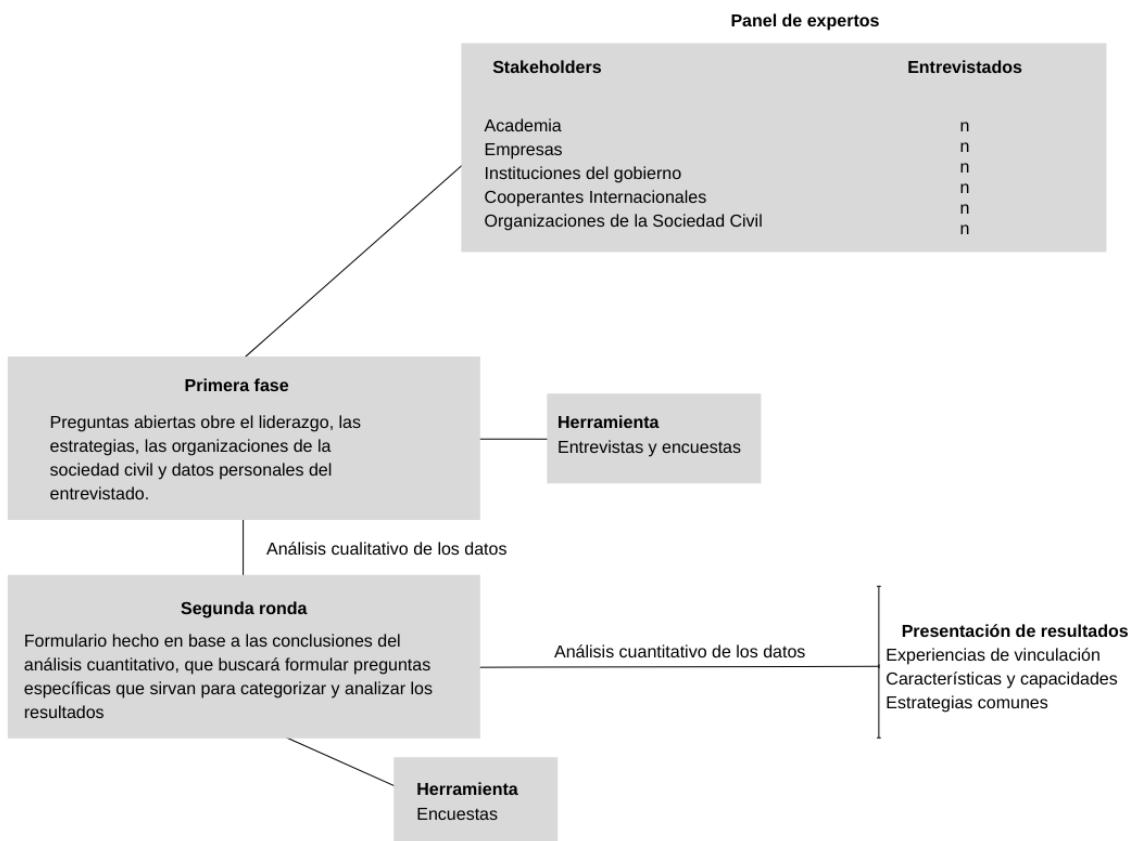
A través de la eliminación de sesgos, el monitoreo de información y una estructura capaz de mantener el dinamismo de la información recopilada, el estudio Delphi permite no predicciones o consensos exactos, pero sí contribuye a la identificación de factores comunes entre las aristas del fenómeno en cuestión (Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca, 2016); esto gracias al núcleo de toda la operación: que los sujetos entrevistados sean expertos del área.

En total, esta aplicación del método Delphi, implica, cuando menos, dos aproximaciones: la primera, una entrevista que cumple la función de explorar la opinión experta y fundamentar los conceptos y dimensiones a ser explorados en la subsiguiente encuesta, la cual, corresponde a la segunda fase durante la cual se establecen las categorías del objeto de estudio y se analiza sus resultados. El estudio Delphi de este trabajo se esquematiza de la siguiente forma.



Figura 1

Esquema del método Delphi para el presente estudio.



*Nota.* Elaboración propia

Con este esquema metodológico, la investigación pretende llegar a encontrar consensos acerca del perfil ideal de las OSC, para que estas puedan acumular capital social y poder vincularse con al menos uno de sus *stakeholders*, en este caso, las organizaciones gubernamentales.

## Plan de Investigación

El plan de investigación fue elaborado antes de la recolección de datos y posterior al diseño de la metodología. Los instrumentos, técnicas, comentarios y cronograma según el cumplimiento de los objetivos específicos del estudio en curso se detallan en la siguiente tabla.

**Tabla 4**

*Plan de investigación*

<b>Instrumentos</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Cronograma</b>
<b>Objetivo Específico 1:</b> Explorar las experiencias de vinculación de las organizaciones gubernamentales con las OSC.			
Entrevista estructurada	Análisis cualitativo (establecimiento de dimensiones y variables)	Las entrevistas serán enviadas a expertos del sector público. Se les da la opción de modalidad virtual o presencial	agosto 2021
<b>Objetivo Específico 2:</b> Describir, desde la perspectiva de los expertos del sector público, las características y capacidades de las organizaciones de la sociedad civil que favorezcan la cohesión social con las organizaciones gubernamentales.			
Cuestionario de preguntas cerradas	Establecimiento de frecuencias	Se espera poder encontrar los criterios que sean preponderantes y aquellos que sean comunes en los expertos	septiembre 2021
<b>Objetivo Específico 3:</b> Identificar las estrategias comunes para construir capital social que promueva la cohesión y el tejido social entre las OSC y las organizaciones gubernamentales.			

Análisis de resultados	Análisis cualitativo de	Se espera poder identificar el perfil ideal de las OSC en función de su vinculación con el sector público
------------------------	-------------------------	---

*Nota.* Elaboración en conjunto del equipo de investigación

### Elaboración de la Primera Fase

La primera fase investigativa consta de una entrevista estructurada en la que constan nueve preguntas. De estas, tres apuntan hacia la legitimación del experto:

- ¿Desde cuál stakeholder usted ha interactuado con las OSC?
- ¿Cuántos años de experiencia tiene trabajando con las organizaciones sociales?
- ¿Cuál es su grado de formación académica?

Las seis preguntas que restan, son preguntas abiertas en las cuales el entrevistado puede expresarse con libertad y dar su respuesta como él o ella decidan. Estas preguntas se formulan en base a la deconstrucción de dos de los objetivos específicos del estudio, es decir, la reducción del objeto de estudio en sus componentes. Estas son los seis cuestionamientos a saber:

### Tabla 5

#### *Construcción de preguntas abiertas*

Objetivo específico	Pregunta
1: Explorar las experiencias de vinculación de las OSC con las organizaciones gubernamentales.	¿Cuáles han sido los principales beneficios de trabajar con las organizaciones de la sociedad civil? Describa tres de los más importantes desde su

---

	<p>experiencia como stakeholder.</p> <p>¿Cuáles han sido los principales problemas al interactuar con las organizaciones de la sociedad civil? Describa tres de las más críticas desde su experiencia como stakeholder</p> <p>Al participar de un proyecto colaborativo en su rol de stakeholder, ¿qué esperaría de la organización social como contraparte?</p>
<p>2: Describir, desde la perspectiva de los expertos de las OSC, las características y capacidades de las organizaciones sociales que favorezcan la cohesión social con las organizaciones gubernamentales.</p>	<p>¿Cuáles son las conductas que más valora y que le permiten confiar en una OSC?</p> <p>¿Cuáles son las características que una OSC debería tener para superar los problemas del contexto actual (pandemia/post pandemia)? Mencione las cinco que considere más urgentes.</p> <p>¿En qué medida es importante el liderazgo de una OSC para que un stakeholder quiera vincularse con ella? ¿Por qué</p>

---

Estas entrevistas estructuradas se dieron principalmente a través de Google Forms, sin embargo, se dio la oportunidad a cada entrevistado de escoger entre la virtualidad y la presencialidad. Obteniendo tres entrevistas presenciales y cinco virtuales, de las cinco virtuales, una fue realizada vía zoom, por lo cual también requirió una transcripción.

### **Elaboración de la Segunda Fase**

La segunda fase responde al objetivo específico número tres: identificar las estrategias comunes para construir capital social que promueva la cohesión y el tejido social de las OSC. La encuesta utilizada consta de 39 preguntas. Este formulario está dividido en cuatro secciones. La primera es una sección introductoria en la cual se explica el formulario y se recopilan las direcciones de correo electrónico. La segunda sección versa sobre el liderazgo de las OSC y en esta constan 13 preguntas. La tercera sección indaga sobre las estrategias y tiene un total de 21 preguntas. La última sección es la de datos generales, en esta, se adquiere información sobre la experiencia, sectores de intervención y alcances de

los expertos. Las preguntas fueron elaboradas con escala de Likert, siendo el número cinco lo más importante o muy de acuerdo y siendo el número uno lo menos importante o muy en desacuerdo.

Para realizar estas preguntas, se utilizaron las respuestas de todos los *stakeholders* durante la primera fase, es decir, no se toma en cuenta sólo las respuestas de los servidores públicos, sino también del tercer sector, la academia, la empresa privada y los cooperantes internacionales. A partir de la revisión de literatura y las respuestas de los entrevistados se construyeron dimensiones y categorías para las dos variables independientes del estudio: liderazgo y estrategias. En la siguiente tabla se resumen los constructos (las preguntas) con respecto al liderazgo.

**Tabla 6**

*Dimensiones del liderazgo*

<b>Dimensiones</b>	<b>Categorías</b>
Dirección	Planificación y gestión Valores y motivación Objetivos comunes
Estructura	Procesos operativos
Liderazgo	Características de liderazgo en una OSC
Comunicación	Con beneficiarios Con grupos de interés
Tecnología	Incorporación de la tecnología
Capacitación del personal	Dependencia externa Habilidades Formación de voluntarios
Equipo de trabajo	Rotación del personal Interdisciplinariedad
Tipo de cultura	Cultura transaccional

Este ejercicio de categorización permite elaborar constructos más precisos, es decir, las preguntas de la segunda fase, las cuales serán enunciadas en la sección de resultados junto a las respuestas obtenidas. En la siguiente tabla se resumen los constructos que se usarán para abordar las estrategias.

**Tabla 7**

*Dimensiones de las estrategias*

<b>Dimensión</b>	<b>Categorías</b>
Empoderamiento	Conocimiento del entorno
	Capacidad de adaptación
	Actuación e influencia
Asociatividad	Creación de redes
	Expansión y fortalecimiento de redes
	Acciones de cooperación
Sostenibilidad institucional	Gestión financiera
	Transparencia
	Cumplimiento de metas
	Capacidad de innovar

Esta tabla, del mismo modo que la anterior, es producto del contraste teórico y empírico, entre la bibliografía recopilada sobre las estrategias y con la validación de que las respuestas de la primera fase que derivan en las categorías son compatibles con las dimensiones teóricas encontradas.

## Ética de la investigación

Esta última sección de la metodología comprende dos apartados: el primero, netamente metodológico; el segundo, con respecto a las consideraciones éticas de la obtención de datos, su análisis y la posterior divulgación de sus resultados. El primer apartado corresponde a la entrega de una carta de consentimiento informado para los entrevistados; este documento fue elaborado, firmado y expedido por la Universidad Grande, organización académica que tutela esta investigación.

En este documento, el investigador se compromete con el cumplimiento de determinados parámetros: mantener el anonimato de los entrevistados, la trata confidencial de información y también la retribución, es decir, que al final del estudio en curso se entregue un informe de los resultados obtenidos. De esta forma, se busca que se mantenga una ética investigativa y profesional que permita el cumplimiento de los parámetros mencionados.

El último apartado aborda los obstáculos, que no siempre son observables, que se contraponen a la consecución de los objetivos investigativos. Se señala que toda estructura formal experimenta la informalidad. Tal premisa es uno de los impedimentos empíricos que pudiese tener por delante la respuesta a la pregunta de investigación. Podría resolverse la cuestión del trabajo y se podría proponer cuáles son las posibles características, conductas y liderazgos que pueden adoptar las OSC, y, sin embargo, esta respuesta, constituida por observaciones y casos que transitan dentro de lo ético y lo formal, puede no ser suficiente, en la práctica.

Precisamente, la informalidad en el sector público, sin ser exclusiva del mismo, puede condicionar la utilidad de la respuesta encontrada, de la misma forma que puede hacerlo la informalidad en el tercer sector. Es precisamente por esa realidad que el

problema investigativo abre camino hacia la socialización de una respuesta que puede incidir en el replanteamiento de las características, conductas y liderazgos de los socios estratégicos de las organizaciones de la sociedad civil y entre ellas mismas.

En conclusión, el problema que se busca resolver es investigativo, pero también involucra un fenómeno empírico. Esta investigación representa sólo una fracción de la resolución de una incógnita. Las implicaciones sociales y éticas deben ser consideradas antes de la puesta en marcha de una investigación, ya que, aún si no son parte del planteamiento del problema, sí son parte de su observación y del pragmatismo de la solución o respuesta que se aporte. Así, se logra, entre el investigador y los sujetos investigados, una ética de que contribuirá siempre al entorno en donde se desarrolló, de una forma u otra.

### **Resultados**

Esta sección de la investigación muestra los resultados, es decir, los datos que arrojaron las herramientas de observación sin un análisis de por medio. Para este trabajo, se utilizó la herramienta del Alfa de Cronbach, la cual, en este caso, corrobora la confianza del instrumento; la encuesta registró una medida de 0.893, siendo este número muy cercano al valor uno indica la alta fiabilidad de esta encuesta. Principalmente, este apartado se compone de categorizaciones de respuestas y una descripción de las mismas.

#### **Experiencias entre el sector público y las OSC**

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, a continuación se muestran los resultados de la primera fase exploratoria, tomando como referencia el primer objetivo: Explorar los problemas y beneficios que han experimentado los expertos del sector público en cuanto a su interacción con las OSC. Las respectivas respuestas serán agrupadas en dimensiones y variables en la siguiente tabla.





**Tabla 8***Beneficios del trabajo con las OSC*

<b>Dimensión</b>	<b>Variable</b>
Vinculación el territorio	Identificación de necesidades
	Conocimiento del territorio y actores
	Articulación con organizaciones de base
Implementación de políticas públicas	Socialización
	Metodologías y recursos para la ejecución
	Retroalimentación
	Incidencia en la administración pública
Inclusión	Accesibilidad de servicios
	Impacto
	Incentivo a la participación ciudadana
	Representación del territorio
Financiamiento	Acceso a fondos no reembolsables

Esta tabla enuncia las respuestas a la pregunta “¿Cuáles han sido los principales beneficios de trabajar con las organizaciones de la sociedad civil? Describa tres de los más importantes desde su experiencia como stakeholder”. Se pueden observar 4 dimensiones que compactan la naturaleza del vínculo entre los administradores de lo público y los promotores de la movilización social de recursos; el gobierno encuentra en las OSC una asociación que incrementa las oportunidades de respuesta en cuanto a alcance y escala (Aquino & Marchesini, 2020), a la luz de los expertos consultados, esto se logra a través de la vinculación con el territorio, la implementación de políticas públicas, la inclusión y el acceso a una gestión financiera alternativa.

No obstante, la experiencia de las OSC en cooperación con cualquier grupo de interés, no se compone solo de beneficios, también conlleva problemas. Para enlistar las opiniones de los expertos con respecto a estas dificultades, la siguiente tabla propone dimensiones y variables sobre los obstáculos que pueden experimentar los organismos gubernamentales al momento de vincularse con el tercer sector.

**Tabla 9**

*Problemas del trabajo con las OSC*

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>
Escasez de recursos	Falta de capacitación técnica
	Falta de capacitación legal
	Falta de capacitación administrativa
	Falta de personal
Deficiencias estructurales	Deficiencias en estructura contable
	Deficiencias en estructura directiva
	Deficiencias en estructura administrativa
Falencias en el diseño y autopercepción	Falta de claridad en sus objetivos
	Ausencia de autopercepción como actores propositivos
	Ausencia de autopercepción como actores protagónicos del desarrollo humano
	Ausencia de una definición clara de su competencia crítica
Conductas	Falta de motivación
	Intereses particulares
	cultura de diálogo

La tabla expuesta arroja luz sobre algunos de los obstáculos experimentados durante la relación que los expertos del sector público han mantenido con las organizaciones sociales. Entre las dimensiones que se han identificado a través de los servidores públicos se encuentran: la escasez de recursos, deficiencias estructurales, falencias en el diseño y autopercepción, y obstáculos humanos; estas últimas dos dimensiones hacen referencia a cómo las organizaciones no se perciben a través de un diseño preciso (que involucra sector de intervención y el rol en el desarrollo) y cómo las OSC experimentan dificultades en sus relaciones producto de conductas de su personal que contrarrestan la ejecución del fin de la organización.

Para completar los resultados del objetivo específico uno, se presentarán las respuestas de los participantes en torno a la siguiente pregunta: "Al participar de un proyecto colaborativo en su rol de stakeholder, ¿qué esperaría de la organización social como contraparte?" Esta pregunta posee la intención de explorar las expectativas del sector público sobre la OSC. A continuación, se expone una tabla en donde los resultados serán agrupados en dimensiones y variables

**Tabla 10***Expectativas del sector público*

<b>Dimensiones</b>	<b>Variables</b>
Expectativas de desempeño	Cumplimiento de plazos
	Cumplimiento de actividades
	Cumplimiento de presupuestos
	Participar activamente
Expectativas del personal	Contar con personal capacitado
	Contar con suficiente personal
	Que el personal cuente con una perspectiva holística
Expectativas sobre valores	Compromiso
	Respeto de las relaciones
	Respeto de la toma de decisiones
	Preocupación por el interés general
Expectativas sobre los resultados de la relación	Formación de redes
	Ampliación del impacto de proyectos
	Complementariedad

**Sobre los rasgos ideales de las OSC**

En un escenario crítico, “se ha hecho imprescindible que las OSC analicen su relación con los diferentes actores del entorno y replanteen su papel en el nuevo escenario” (Flor, Rivera & Araque, 2018). Esta reflexión investigativa se encuentra en el marco de la descripción de buenas prácticas del tercer sector. Resulta de vital importancia que las diversas manifestaciones de la sociedad civil se organicen en torno a lo individual y también

lo colectivo, es decir que “interesa la capacidad de permanencia en el tiempo de cada organización y la continuidad del valor de las OSC en su conjunto debido a sus aportes a las transformaciones económicas, sociales y políticas” (Flor, Rivera & Araque, 2018).

A continuación, se presenta el segmento de la investigación que pretende recopilar las características y conductas que los expertos de los organismos gubernamentales perciben como “ideales”. Esta sección busca responder a dos interrogantes:

- ¿Cuáles son las características que una OSC debería tener para superar los problemas del contexto actual (pandemia/post pandemia)? Mencione las cinco que considere más urgentes.
- ¿Cuáles son las conductas que más valora y que le permiten confiar en una OSC?

En primer lugar, se presenta la tabla nueve, esta, agrupa las respuestas de los encuestados en dimensiones y variables, hacia la primera pregunta en cuestión.

**Tabla 11**

*Características ideales de las OSC*

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>
Inversión en personal preparado	Contar con personal capacitado Eficiente selección de personal Capacitación constante
Formación de redes	Capacidad de articulación Involucramiento con el sector de intervención
Gestión financiera	Personal exclusivo para el manejo de fondos Diversificación de pie de financiamiento Acceso a fondos no reembolsables
Capacidad de adaptación e innovación	Desarrollo de nuevas habilidades Generación de proyectos en el marco actual Capacidad de respuesta

*Nota:* estas dimensiones fueron diseñadas exclusivamente a partir de las respuestas de los stakeholders del sector público.

En esta tabla se observan cuatro dimensiones que revelan los factores comunes de las características ideales de las OSC. Los servidores públicos señalan que para colaborar en una respuesta eficiente y articulada ante una crisis, el tercer sector debe invertir en personal capaz, afianzar su capacidad de formación de redes de respuesta en territorio, mantener una gestión segura de recurso financieros, a través de los cuales pueda solidificarse la construcción de una respuesta, y considerar la adaptación e innovación como dos capacidades relacionadas para abordar con mejores herramientas el desafío de la sostenibilidad.

La entrevistada # 2 expresó sobre las características ideales de una OSC que “la primera y más fundamental es la capacidad de adaptación, si algo nos ha demostrado la pandemia, es la necesidad de adaptarnos a situaciones adversas en corto tiempo y considerando realidades cambiantes” lo cual reivindica la importancia del contexto en el momento de emitir las respuestas a estas preguntas, pero también al momento de ponerlas en práctica.

Por su parte, el entrevistado #5 destaca que “de las características, las cinco, la primera y la principal es que toda organización social debe ser solidaria” (entrevistado # 5, comunicación personal, agosto 2021), de esta forma otorga un trasfondo a la formación de redes, trascendiendo la “capacidad de articulación” frecuentemente mencionada por varios entrevistados (entrevistados 3, 4, 5 y 6 ), al darle un valor agregado a esa capacidad a la cual el entrevistado #4 reivindica al alegar que “sin colaboración ciudadana, aunque estemos todos vacunados, vamos a seguir sufriendo de esta enfermedad” (entrevistado # 4, comunicación personal, agosto 2021).

De este modo, los entrevistados muestran respuestas compatibles y complementarias, estas, ayudan a la formación de un perfil de las OSC adecuado a las estrategias y rasgos para el liderazgo que se busca en la investigación. No obstante, el

liderazgo no consta solo de características, sino también de conductas. En respuesta a la segunda pregunta, no se elaboran dimensiones y variables. En su defecto, se presenta una lista de las conductas mencionadas y su respectivo detalle.

**Tabla 12**

*Conductas ideales de las OSC*

<b>Conducta</b>	<b>Detalle (cita de las entrevistas)</b>
Transparencia	“la transparencia en el manejo del discurso, la transparencia en el manejo de las acciones y la transparencia en el manejo de los presupuestos.”
Comprensión	“entender los planteamientos motivados que presenten con buenos argumentos, eso, eso ayuda definitivamente a tomar las mejores decisiones”
Fidelidad	“ la fidelidad a los principios que fundamentaron su constitución”
Precisión	“Que tengan definida su misión y visión institucional. Que tengan muy bien definido los servicios y caracterizada la población que atienden”
Recursividad	“Que sea recursiva en la gestión de recursos y no dependa de una sola fuente de financiamiento”

Nota: los detalles de las conductas enlistadas corresponden a las citas textuales de las entrevistas realizadas. Se seleccionaron citas textuales de los encuestados que respondieron con mayor detalle

El entrevistado #5 proporciona en su respuesta el siguiente segmento: “las conductas básicas que toda organización social debe tener para que todas sus metas puedan ser concretadas” (entrevistado # 5, comunicación personal, agosto 2021). Esta perspectiva revela la incidencia de la conducta en la consecución de los objetivos de las OSC, no sólo como un agente particular sino también como una organización a *grosso modo*. Por otra parte, el entrevistado #4 enfatiza que es vital “entender los planteamientos motivados que presenten con buenos argumentos, eso, eso ayuda definitivamente a tomar las mejores decisiones, pero cuando se grita o se dice “eso está mal porque está mal” sin dar una explicación razonada, eso obviamente no puede ser considerado por ningún organismo público” (entrevistado # 4, comunicación personal, agosto 2021); al momento de



agregar “ningún organismo público” emite un punto de vista que permite observar, en la práctica, que los *stakeholders* comparten determinados estándares sobre la conducta de las OSC que inciden en su relación con las organizaciones sociales.

Para completar los resultados del segundo objetivo específico se observan las respuestas a la pregunta sobre el liderazgo, de manera expresa “¿En qué medida es importante el liderazgo de una OSC para que un stakeholder quiera vincularse con ella? ¿Por qué?”. Estas respuestas no proporcionan dimensiones ya que no es su intención describir un concepto (liderazgo) sino intentar medir su incidencia sobre una serie de resultados (la acumulación del capital social y su respuesta articulada a la pandemia). Bajo esta premisa, se elabora una tabla en la cual se otorga un recuento de las respuestas de los stakeholders.

Tabla 13

*Incidencia del liderazgo en la formación de vínculos*

Nº de entrevistado	Cita textual (fragmento)
1	“Siempre será importante la vinculación entre estas organizaciones y las organizaciones públicas”
2	“El resultado del trabajo es lo que genera el liderazgo, el ser organizaciones no gubernamentales eficientes que concreten temas, porque eso además les permite que los donantes también confíen en esa capacidad de ejecución de proyectos y sin duda las instituciones públicas.”
3	“Suelen ser características de vital importancia para que un stakeholder quiera vincularse con ella debido a las necesidades y estrategias planteadas según las articulaciones interinstitucionales.”
4	“El liderazgo es importante porque en el transcurso de los tiempos, esa asociación, esa comunidad va dando muestras de seriedad, de trabajo, de que las cosas que dicen tienen buen razonamiento, buena motivación, entonces, en el tiempo se van ganando el espacio y el prestigio.”
5	“Cuando tú observas a una organización civil con ese nivel de liderazgo, cuyos asociados y cuya sociedad donde está asentada, ejerce gran grado de influencia pues por supuesto que, todo, todo el sector, toda institución pública la va a querer tener como un aliado estratégico, para que sus planes puedan poder concretarse de mejor manera.”
6	“Es fundamental sobre todo en procesos que suelen ser de mediano y largo plazo, para sostener los objetivos y generar los cambios adaptativos que se requieran.”
7	“Importantísimo, que ejerza un liderazgo tanto al interior como al exterior de la OSC porque tiene capacidad de articulación, coordinación, complementación y la búsqueda de solución a problemas comunes de manera propositiva.”
8	“Liderazgo en el sector en el que se desenvuelve para cooperar a conseguir las metas que se plantean los actores que participan en las alianzas o proyectos.”

Se observa que todos los entrevistados están de acuerdo con que existe una importancia del liderazgo en la formulación y fortalecimiento de los vínculos entre el sector público y el tercer sector.

### **Sobre las estrategias comunes para la construcción del capital social**

Para concluir el segmento de resultados, se presentan los resultados del tercer objetivo específico. Para recopilar la información de las 13 preguntas sobre el liderazgo y las 21 sobre las estrategias, se han elaborado dos tablas que recuentan las frecuencias de respuesta a modo de porcentajes. Para cuestiones de extensión de documento y estética del mismo, las tablas no cuentan con el valor escrito de la escala de Likert (muy de acuerdo a muy en desacuerdo) más bien consta de los valores numéricos (5, 4, 3, 2, 1) siendo el cinco la mejor valoración y el uno la peor.

En cuanto a lo que se estime como consenso, serán aquellos constructos que cuenten con 75% de las respuestas en un solo valor fuese este en escala cuatro o cinco. Si una pregunta presenta el 75% en de las respuestas en un valor que fuese tres, dos o uno, no se considerará que existe un consenso para la formación del perfil de las OSC al que se ha propuesto llegar en este estudio, sin embargo, sí puede considerarse como un consenso de una característica de liderazgo o estrategia que no es tan importante. A continuación, se presentan las tablas 14 y 15.

**Tabla 14***Resultados de las preguntas sobre liderazgo*

<b>Constructos</b>	<b>Resultados</b>				
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Una estructura interna capaz de planificar y gestionar en forma programática los recursos técnicos, materiales y financieros en la OSC, contribuye a que sea sostenible en el tiempo	100%	0%	0%	0%	0%
La planificación estratégica es esencial para que las OSC logren alcanzar su metas y objetivos a corto y mediano plazo	75%	0%	25%	0%	0%
El compromiso y la motivación de los colaboradores internos de una OSC se incrementa a partir de	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Beneficios institucionales que recibe	50%	25%	25%	0%	0%
Trabajo directo con los beneficiarios	75%	25%	0%	0%	0%
Influencia del líder / fundador	75%	0%	0%	25%	0%
Objetivos comunes entre los miembros	75%	0%	0%	25%	0%
Claridad en la misión y visión	100%	0%	0%	0%	0%
Canales de comunicación permanentes	100%	0%	0%	0%	0%
La definición de la misión y visión se establece con la participación y el aporte de todos los colaboradores.	75%	0%	25%	0%	0%
Las crisis institucionales y las necesidades de recursos económicos y talento humano que enfrentan las OSC, las obligan a cambiar sus prioridades afectando su misión.	25%	50%	0%	25%	0%
La falta de renovación de liderazgos, la constante rotación de voluntarios y la falta de personal técnico permanente afectan los procesos en desarrollo.	100%	0%	0%	0%	0%
Califique cuán importante son las siguientes características, según su criterio, para que una OSC sea una organización líder.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Estructura organizacional interna sólida y eficiente	75%	25%	0%	0%	0%
Eficiente gestión de recursos	75%	25%	0%	0%	0%
Transparencia y Credibilidad	100%	0%	0%	0%	0%
Conocimiento y experiencia con los grupos beneficiarios	100%	0%	0%	0%	0%
Alto nivel de voluntariado	25%	25%	50%	0%	0%
Alianzas y redes con otras OSC	75%	25%	0%	0%	0%
Cooperación con otras OSC	75%	25%	0%	0%	0%
Contar con un líder comprometido y capaz	75%	25%	0%	0%	0%
Identifique el grado de prioridad de los objetivos de una comunicación a través de canales accesibles para los beneficiarios, siendo esta directa y permanente	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Identificar sus necesidades	50%	50%	0%	0%	0%
Incrementar la credibilidad en la organización	75%	25%	0%	0%	0%
Empoderarse	25%	50%	25%	0%	0%
Lograr su colaboración voluntaria	25%	75%	0%	0%	0%
Medir el impacto y establecer mejoras	50%	25%	0%	25%	0%
Las OSC deben comunicar a sus grupos de interés los resultados de sus operaciones y proyectos conjuntos, utilizando canales pertinentes a cada uno	75%	25%	0%	0%	0%
La organización debe considerar la incorporación de nuevas tecnologías en toda su estructura tanto para los procesos internos como externos	75%	25%	0%	0%	0%
De las siguientes afirmaciones, señale las que considera que más afectan las capacidades institucionales de las OSC y dificultan el desarrollo de nuevos liderazgos	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Los proyectos dependen de asistencia técnica externa	25%	0%	50%	25%	0%
La ausencia de habilidades técnicas dificultan el manejo de proyectos	75%	0%	25%	0%	0%
La rotación constante del personal dificulta la continuidad de los proyectos	0%	75%	25%	0%	0%

Un equipo de trabajo que no es multidisciplinario no produce un impacto integral	25%	0%	50%	25%	0%
Los voluntarios no siempre están capacitados	25%	0%	25%	25%	25%
Las OSC obtienen mejores resultados cuando son organizaciones con sistemas de comunicación estructurados, procesos formales y donde los colaboradores trabajan de forma independiente cumpliendo con las normas institucionales	75%	25%	0%	0%	0%
Las OSC obtienen mejores resultados cuando son organizaciones donde se alienta el trabajo en equipo y el crecimiento personal a favor de las metas a largo plazo y el compromiso de los miembros	50%	50%	0%	0%	0%

---

Se puede observar que existen consensos encontrados con respecto a la primera sección del cuestionario. Estos consensos giran en torno a la composición de una estructura sólida, que compacte sistemas de comunicación, procesos formales, nuevas tecnologías, el diseño colaborativo de la misión y visión, y la planificación y gestión estratégica de recursos y talento humano. A estos resultados le es transversal la disposición de personal capacitado por parte de las OSC. Es decir, desde la perspectiva de los expertos consultados, existe un componente estructural y organizacional que habilita el liderazgo transformacional de las organizaciones del tercer sector.

Habiendo culminado el apartado del liderazgo se procede a realizar el mismo ejercicio con los resultados del abordaje a las estrategias. Estas preguntas, a diferencia de las anteriores, no manejaron una posibilidad de respuesta con un criterio de relevancia o acuerdo sino un criterio de frecuencia; dicho de otra manera, el valor cinco representa siempre y el uno representa nunca, con respecto a lo que las OSC no logran realizar, configurando así una serie de acciones que sí deberían considerarse como estratégicas.

Tabla 15

*Resultados de las preguntas sobre las estrategias*

Constructo	Resultados				
	5	4	3	2	1
¿Con qué frecuencia las OSC han demostrado tener mecanismos establecidos para conocer lo que ocurre a su alrededor y adelantarse a situaciones adversas?	0%	0%	0%	75%	25%
¿Con qué frecuencia las OSC han demostrado conocer a sus stakeholders (como por ejemplo, la Academia, el Estado, la Empresa, las ONG y Cooperación Internacional), junto con sus necesidades e intereses; además de condiciones de carácter socio-político y económico del país?	0%	0%	25%	50%	25%
¿Con qué frecuencia los financiamientos de las OSC están condicionados a la inclusión de mecanismos de apropiación e incidencia de los proyectos que se ejecutan?	25%	0%	50%	0%	25%
¿Con qué frecuencia el enfoque participativo de las OSC representa una manera innovadora de superar problemas y de incorporar a las comunidades beneficiarias?	25%	50%	0%	25%	0%
¿Con qué frecuencia el empoderamiento en las OSC es el producto de su capacidad de adaptarse a los cambios del entorno?	25%	25%	25%	25%	0%
¿Con qué frecuencia las relaciones interpersonales entre los miembros de las OSC han fortalecido la acción colectiva, consolidando bases para la intermediación, creación de puentes entre actores y favorecimiento del acceso a los recursos?	0%	75%	0%	25%	0%
¿Con qué frecuencia la conformación de redes entre diferentes actores ha permitido desarrollar una identidad, objetivos en común y un trabajo colaborativo, fomentando la reciprocidad entre las OSC y sus grupos de interés?	50%	25%	25%	0%	0%
¿Con qué frecuencia la creación de alianzas con organismos del Estado y la Cooperación Internacional	75%	25%	0%	0%	0%

ha permitido que se generen más oportunidades y soluciones para enfrentar problemáticas?

¿Con qué frecuencia la generación de procesos asociativos sostenidos, han consolidado la credibilidad que tienen las OSC frente a sus grupos de interés?

50%	50%	0%	0%	0%
-----	-----	----	----	----

¿Con qué frecuencia la comunicación y el intercambio de información han facilitado las alianzas y fomentado acciones de cooperación entre OSC y sus grupos de interés?

50%	25%	0%	25%	0%
-----	-----	----	-----	----

¿Con qué frecuencia se comparten conocimientos y experiencias en las acciones de cooperación a otras OSC ha generado beneficios para todos los grupos de interés involucrados?

25%	0%	0%	75%	0%
-----	----	----	-----	----

¿Con qué frecuencia las OSC deben diversificar sus fuentes de ingreso aun cuando éstas no tengan relación con su razón de ser?

75%	0%	0%	25%	0%
-----	----	----	-----	----

Las OSC deberían de justificar la solicitud de fondos no reembolsables con proyectos de atención prioritaria que tuvieran el potencial de convertirse en programas.

50%	50%	0%	0%	0%
-----	-----	----	----	----

Según su criterio, evalúe qué tan importante son los siguientes valores para el manejo de recursos financieros.

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
----------	----------	----------	----------	----------

Responsabilidad

100%	0%	0%	0%	0%
------	----	----	----	----

Transparencia

100%	0%	0%	0%	0%
------	----	----	----	----

Capacitación financiera

75%	25%	0%	0%	0%
-----	-----	----	----	----

Austeridad

50%	50%	0%	0%	0%
-----	-----	----	----	----

Personal exclusivo para el recaudo de fondos

25%	50%	25%	0%	0%
-----	-----	-----	----	----

Diversidad de fuentes de financiamiento

100%	0%	0%	0%	0%
------	----	----	----	----

Según su opinión, ¿con qué frecuencia una OSC estratégica debería compartir la información financiera de su gestión al interior de la institución para promover uso eficiente de los recursos?

50%	25%	25%	0%	0%
-----	-----	-----	----	----



El presupuesto ejecutado de una OSC debe ser compartido con la sociedad para aumentar su credibilidad y transparencia.	75%	25%	0%	0%	0%
Las OSC deberían ser sujetos de auditoría externa.	75%	25%	0%	0%	0%
La OSC que no prioriza la atención efectiva a sus beneficiarios, es una organización destinada a desaparecer.	<b>x</b>	<b>Sí</b>	<b>Tal vez</b>	<b>No</b>	<b>x</b>
		75%	25%	0%	
Indique, según corresponda, hacia qué procesos debe enfocarse la búsqueda de la innovación en una OSC.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Contratación de personal	0%	25%	75%	0%	0%
Capacitación del personal	75%	0%	25%	0%	0%
Proyectos sociales	100%	0%	0%	0%	0%
Recaudación de fondos	75%	25%	0%	0%	0%
Formación de redes	100%	0%	0%	0%	0%
Alianzas intersectoriales	100%	0%	0%	0%	0%
Diversificación de servicios	75%	0%	25%	0%	0%
Autogestión	50%	25%	25%	0%	0%
Las OSC deben preparar a su personal constantemente para responder a situaciones críticas o imprevistas.	75%	25%	0%	0%	0%
Frente a la crisis, las OSC deben considerar adaptar las visiones globales en las problemáticas de su localidad y compartir sus soluciones locales con proyección global.	50%	50%	0%	0%	0%

---

En cuanto a los consensos sobre las acciones que son consideradas estratégicas, se encuentra que las OSC deben considerar la inversión en capacitación constante de su personal ante situaciones límite. Por otro lado, la innovación es estratégica si refuerza la diversificación de servicios, la formación de redes, la recaudación de fondos, la formulación de proyectos sociales y la capacitación de los involucrados. Estratégicamente, es prioritario

que una organización social atienda efectivamente a todos sus beneficiarios, para lograr este objetivo, es vital que la organización se someta a auditorías externas y ejercer la transparencia como un valor transversal a sus operaciones, tanto en cuanto a lo que es resultados de proyectos como presupuestos y comunicación con el entorno.

### **Discusión de resultados**

En el decurso de la investigación, se ha observado tanto un componente teórico del liderazgo y las estrategias como las observaciones empíricas de los mismos, a la luz de los expertos del sector público. Si bien se encontraron consensos en la muestra recolectada, estos no se dispersan de la teoría. Con respecto al liderazgo, los autores consultados (Yukl, 1990; Villarreal, 2008) destacan que el líder organizacional tiene la capacidad, pero también la competencia de construir un liderazgo externo (entre actores similares y distintos) a partir de la construcción de un liderazgo interno a través del cual se genera la confianza para la formación de redes, la negociación y la deliberación (Villarreal, 2008).

Puede observarse que las respuestas de los expertos se acercan en gran medida, pues estas, como fue mencionado anteriormente, tienen como eje el énfasis en la estructura interna de la organización de la sociedad civil la cual no solo apoya en la formación de redes, sino que también magnifica el impacto de la ejecución de un proyecto social o de una política pública, dos de los beneficios más mencionados en la primera fase.

Es importante destacar que el liderazgo de las OSC con respecto a la cooperación con el sector público, está sometido a una asimetría de poder. El capital social como linking, teóricamente considera esta asimetría (Kyne y Aldrich, 2020), las respuestas de los expertos sobre sus expectativas del tercer sector, legitima la existencia de esa relación, pues varios señalaron que esperan respeto tanto en la relación jerárquica que existe, como en las decisiones que derivan de esta jerarquía.

En lo que concierne a las estrategias, se evidencia que, para lograr el capital social y una posterior propuesta para contrarrestar las crisis derivadas de la pandemia, los expertos han señalado a lo más importante como el uso adecuado de la inversión, para Hernández, Padilla y Ordaz (2012), “las estrategias de autogestión financiera, son algunas de las formas que utilizan las OSC para procurarse ingresos que apoyen el cumplimiento de sus objetos sociales” (pp. 60-61). Es decir que tanto teóricamente como de manera pragmática, las estrategias para lograr las metas de las OSC tienen como eje fundamental lo que han señalado varios expertos, la gestión financiera a modo de recursividad, a modo de una sólida estructura contable, factores que alimentan la expectativa gubernamental del cumplimiento de acciones y de discursos, estrechamente vinculados con el cumplimiento de presupuestos.

Por otro lado para Silva (2018) el rol estratégico que cumple una organización de la sociedad civil es también suplir a las organizaciones gubernamentales, aunque estas tengan deberes, obligaciones y competencias, la OSC se vuelve un aliado estratégico a partir de su proliferación y la ineficiencia que puede experimentar el gobierno, pues en cuanto a una organización que actúa estratégicamente, incide en el territorio y es eficiente “toda institución pública la va a querer tener como un aliado estratégico, para que sus planes puedan poder concretarse de mejor manera” (Entrevistado # 5, comunicación personal, agosto 2021).

### **Conclusiones**

En conclusión, las organizaciones de la sociedad civil son un mejor aliado estratégico del gobierno cuando estas comienzan a plasmar su auto concepto como aliado estratégico, y la percepción de las organizaciones gubernamentales como aliados estratégicos, a partir del despliegue de un liderazgo transformacional que equilibre el trabajo interno de una OSC con el trabajo externa de la misma. Es decir, no es únicamente la

sucesión de estrategias para la consecución de los objetivos y la acumulación improductiva del capital social.

Los resultados del vínculo entre el sector público y el tercer sector deben trascender una búsqueda de efectos numéricos, sin olvidarse de los mismos; si la organización de la sociedad civil nace y existe en un espacio de características intermedias del sector privado y público, es esencialmente estratégico que, desde el trabajador de la OSC a su líder, perciban que existe una diferencia en el andamiaje del ambiente laboral y el propósito laboral. La vocación de servicio del tercer sector debe encauzarse hacia la reconstrucción de una ciudadanía cuyo significado es actualmente difuso.

Es vital que las OSC no se adhieran exclusivamente a este auto concepto, es decir que no se perciban como los únicos actores capaces de conformar un espacio que resignifica la vida, el trabajo y la ciudadanía sino extender estos conceptos olvidados hacia el sector público que tanto lo necesita, en eso consiste la deontología del liderazgo y las estrategias para construir un capital social capaz de afrontar con resiliencia las dificultades de cualquier pandemia.

### **Recomendaciones**

A partir de este estudio, que es solo una pequeña fracción del espectro teórico del capital social, podrían destacarse varias recomendaciones a saber: que se promueva la investigación del auto concepto de las OSC, puesto que se señaló que estas no siempre se perciben como actores del desarrollo humano; fuese enriquecedor proponer estudios interdisciplinarios sobre la psicología organizacional del tercer sector y el impacto de los stakeholders en la misma.

Sería de gran importancia también contribuir a los estudios del capital social a partir de la técnica Delphi, la cual resulta una herramienta útil a la hora de establecer consensos,

tan necesitados en un concepto tan discutido tanto teórica como prácticamente. Se recomienda también que esta herramienta se incentive desde su aprendizaje y puesta en práctica, pues contribuye en gran medida a la formación académica e investigativa de cualquier estudiante,

Por otra parte, se recomienda considerar las limitaciones de este estudio, pues al ser una muestra pequeña, pueden hallarse grandes variaciones en diferentes espacios, tiempos y contextos. Se recomienda asimismo que los resultados y conclusiones del presente estudio sean percibidos como un aporte que tiene la pretensión de incentivar no solo a la búsqueda académica de significados, relaciones y resultados sino también a la puesta en práctica de la reivindicación de los mismos, aquellos conceptos que se han perdido en el transcurso del diario vivir.

## Referencias

Abitbol, P. (2005). El Concepto de Diseño Institucional. Universidad Nacional de Colombia.

Aguilar, L. (2013). El Gobierno del Gobierno. Instituto Nacional de Administración Pública.

Álvarez, F. (2015). Capital social, sinergia, impacto social y las organizaciones de la sociedad civil. *Realidad y Reflexión*, 15(41), 8-27.

<https://doi.org/10.22191/gobernar/vol2/iss3/5>

Banco Mundial. (2001). ¿Qué es el capital social? Banco Mundial.

<http://www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/>

Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, 241–58.

Brunie A. (2009). Meaningful distinctions within a concept: Relational, collective, and generalized social capital. *Social Science Research* 38: 251–265.

CEPAL y Universidad del Estado de Michigan. (2003). Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma. Naciones Unidas.

Durieux Zucco, F., Machado, J., Boos de Quadros, C.M. y Foletto Fiuza, T. (2021). Comunicación en el tercer sector antes y durante la Pandemia COVID 19: estrategias de comunicación en las redes sociales de las ONG de Blumenau, Santa Catarina, Brasil.

*Ámbitos: revista internacional de comunicación*, 52, 140-155.

El Comercio. (2017). Lenin Moreno derogó los decretos 16 y 739 y establece seis causales de disolución de ONG. El Comercio.

<https://www.elcomercio.com/actualidad/politica/leninmoreno-deroga-decreto16-organizacionessociales-rafaelcorrea.html>

El Comercio. (2020). Ecuador finaliza el año 2020 con 212 512 casos de contagio por covid-19. El Comercio.

<https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-finaliza2020-casos-covid19.html>

El Universo. (2017). Decretos 16 y 739 fueron derogados por el presidente Lenín Moreno. El Universo.

<https://www.eluniverso.com/noticias/2017/10/24/nota/6447229/decretos-16-739-fueronderogados/>

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.

*Gobernar: The Journal of Latin America Public Policy and Governance*, 2 (3), 44-60.

<https://doi.org/10.22191/gobernar/vol2/iss3/5>

Giddens, A. (1994). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press.

Grupo FARO (s.f.). *Rumbo a un Marco Institucional Habilitante para el Fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil en Ecuador*.

Guzmán, M. (2018). *Capital Social e Innovación Organizacional. Desafíos Y Oportunidades En La Empresa Familiar. Caso Empresa Comercializadora De Productos Industriales*. [Tesis de licenciatura publicada]. Universidad Casa Grande.

Hanifan, L. J. (1916). The Rural School Community Center. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*. <http://doi.org/10.1177/000271621606700118>

Harris, J., Bruce, J. & Jones, D. (2011) You Are What You Read: Inside Leadership Texts. *Journal of Leadership Education*, 10(1), 23-40.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Kyne, D. y Aldrich, D. (2020). Capturing Bonding, Bridging, and Linking Social Capital through Publicly Available Data. *Risks, Hazards & Crisis in Public Policy*, 11 (1), 61-86. <http://doi.org/10.1002/rhc3.12183>

Lupano Perugini, M. y Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, (6), 107-122.

North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.

OECD. (2001). *The Wellbeing of Nations: The Role of Human and Social Capital, Education and Skills*. OECD Center for Educational Research and Innovation.

Ostrom, E. (1992). *Diseño de Instituciones para Sistemas de Riego AutoGestionarios*. Centro Internacional para la Auto-Gestión.

Piana, R. (2019). *Prácticas Socialmente Responsables En La Gestión Humana: Sector Agroalimentario*. [Tesis de licenciatura publicada]. Universidad Casa Grande.

Pérez Gaete, C. (2020). *Las organizaciones de la sociedad civil en el contexto de la Cooperación Sur-Sur chilena: las potencialidades de una asociación estratégica para el desarrollo*. *OASIS* (31) 123-144.

Portilla, J. (2020). *Influencia del capital social y humano en el desempeño institucional. Caso de organización social para la atención prioritaria de niños y adolescentes*. [Tesis de licenciatura publicada]. Universidad Casa Grande.

Primicias. (2020). 20.000 casos de violencia de género e intrafamiliar reportados desde marzo. Primicias.

<https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/ecuador-casosviolencia-genero-emergencia/>

Primicias. (2020). Crisis: Ecuador tiene a un tercio de su población en la pobreza. Primicias.

<https://www.primicias.ec/noticias/economia/menos-empleo-salario-mujerpobreza-ecuador/>



Putnam, Robert D. (1994). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton. Princeton University Press.

Putnam, R. (prólogo de Saegert, S., Thompson, J.P. & Warren, M.R.). (2001). *Social Capital and Poor Communities*. Russell Sage Foundation.

Reguant-Álvarez, M. y Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9 (1), 87-102.

<http://doi.org/10.1344/reire2016.9.1916>

Sobel, J. (2002). Can We Trust Social Capital? *Journal of Economic Literature*, 40 (1), 139-154. <http://doi.org/10.1257/0022051027001>

Tejeda, J. (2014). Las Dimensiones de la Sociedad Civil. *Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, 10(1), 133-156.

Valencia, G. (2012). Incidencia de la sociedad civil en el ciclo de las políticas públicas. *Papel Político*, 17 (2), 469-496. Villarreal, H. (2008). *Liderazgo en organizaciones de la sociedad civil para la participación en la gobernanza y sus marcos institucionales*. Centro Mexicano para la Filantropía.

Woolcock, M. y Narayan, D. (2000). *Capital social: Implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas sobre desarrollo*.

*World Bank Research Observer*, 15(2), 225-249.

Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall. Yukl, G. (1990). Liderazgo Gerencial: una revisión de la teoría a la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 15 (4), 441-507.