



Universidad
Casa Grande



**Facultad de
Administración y
Ciencias Políticas**

**UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS**

Liderazgos y estrategias para la construcción del capital social en las organizaciones sociales. Percepciones dentro del Tercer Sector

Elaborado por:

BERNARDO SAUTER GUZMÁN

GRADO

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

Licenciatura en Recursos Humanos

Guayaquil, Ecuador
Diciembre 2021



Universidad
Casa Grande



Facultad de
Administración y
Ciencias Políticas

UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS

Liderazgos y estrategias para la construcción del capital social en las organizaciones sociales. Percepciones dentro del Tercer Sector

Elaborado por:

BERNARDO SAUTER GUZMÁN

GRADO

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

Licenciatura en Recursos Humanos

Docente Investigador
María del Carmen Zenck Huerta

Guayaquil, Ecuador
Diciembre 2021

Resumen

En los últimos años, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en Latinoamérica, específicamente en Ecuador, han debido enfrentar situaciones adversas que dificultan su accionar restringiendo su capacidad de respuesta, más aún con la pandemia provocada por el COVID-19. En este contexto, surge la necesidad de conocer cuales son las características que debe tener una OSC, en cuanto al liderazgo y las estrategias, para la construcción de tejido social que permita la vinculación con organizaciones del Tercer Sector. Se utiliza el método Delphi, desde un enfoque mixto, para lograr identificar dimensiones de estudio entre expertos del Tercer Sector con entrevistas estructuradas y un cuestionario de opinión. Se concluye que una OSC líder debe tener una estructura estable con capacidad de direccionar sus acciones y contar con recursos que le permitan servir a los grupos objetivos. Las estrategias identificadas son el empoderamiento, la asociatividad y la búsqueda de la sostenibilidad institucional.

Palabras claves: capital social, Organizaciones de la Sociedad Civil, Tercer Sector, liderazgo, estrategias

Abstract

In recent years, Civil Society Organizations (CSOs) in Latin America, specifically in Ecuador, have faced adverse situations that restrict their actions and their response capacity, even more, with the pandemic caused by COVID-19. In this context, it is necessary to know what are the characteristics that a CSO should have, in terms of leadership and strategies, for the construction of social capital that can help link them with Third Sector organizations. The method used was Delphi, from a mixed approach, to identify study dimensions among Third Sector experts with structured interviews and an opinion questionnaire. It is concluded that a leading CSO must have a stable structure with the capacity to direct its actions and have resources that allow it to serve vulnerable groups. The strategies identified are empowerment, associativity, and institutional sustainability.

Keywords: social capital, Civil Society Organizations, Non-Governmental Organizations, leadership, strategies

Tabla de Contenido

Introducción.....	6
Revisión de Literatura.....	12
Objetivo de la Investigación.....	28
Metodología.....	29
Resultados.....	36
Discusión de Resultados	47
Conclusiones	58
Recomendaciones.....	60
Referencias	61

Índice de Tablas

Tabla 1 Características principales de las OSC.....	13
Tabla 2 Tipos de OSC en Ecuador	14
Tabla 3 Diferencias entre OSC y ONG	15
Tabla 4 Principales teóricos y sus enfoque del Capital Social	21
Tabla 5 Dimensiones del Capital Social	23
Tabla 6 Plan de trabajo	30
Tabla 7 Datos de los expertos del Tercer Sector	32
Tabla 8 Sub-Dimensiones del liderazgo organizacional.....	34
Tabla 9 Sub-Dimensiones de la estrategia.....	36
Tabla 10 Principales beneficios de trabajar con las OSC	37
Tabla 11 Principales problemas al interactuar con las OSC.....	38
Tabla 12 Expectativas al trabajar con una OSC	38
Tabla 13 Conductas valoradas en una OSC.....	39
Tabla 14 Características de una OSC para superar los problemas del contexto actual	39
Tabla 15 Sobre el liderazgo de las OSC	40
Tabla 16 Datos generales de los expertos	40
Tabla 17 Resultados de la sub-dimensión Dirección	41
Tabla 18 Resultados de la sub-dimensión Estructura.....	42
Tabla 19 Resultados de la sub-dimensión Capacidades	43
Tabla 20 Resultados de la sub-dimensión Cultura Organizacional.....	44
Tabla 21 Resultados de la sub-dimensión Empoderamiento	44
Tabla 22 Resultados de la sub-dimensión Asociatividad.....	45
Tabla 23 Resultados de la sub-dimensión Sostenibilidad Institucional.....	46

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.

Introducción

El liderazgo de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en América Latina se ha visto reflejado por los “espacios de colaboración exitosos involucrando organismos públicos y privados y a la sociedad en general, atrayendo atención a los problemas sociales de diferente tipo” (Carrión y Vargas, 2018, p. 8). Sin embargo, la vulnerabilidad de las OSC en la región ha estado latente en las últimas décadas, siendo el común denominador que ha caracterizado el entorno de estas instituciones sociales en Latinoamérica, donde en términos generales, vienen arrastrando tensiones con los gobiernos locales sin importar la ideología de éstos (Balbis, 2011; citado en Revilla, 2012) lo que se evidencia, por ejemplo, en los obstáculos normativos y fiscales que se generan y la falta de incentivos de financiación pública. Además, son cada vez menos los recursos que reciben las organizaciones sociales, lo que provoca una desestabilidad económica agravante (Revilla, 2012) que repercute, a nivel institucional, en la capacidad de autogestión y en la dificultad de conseguir recursos para lograr sostenibilidad. Suelen tener problemas en su planificación al no considerar estrategias que vayan de acuerdo con sus objetivos, falta de experiencia y de formación de sus integrantes, alta dependencia de voluntarios, informalidad en sus procesos, entre otras cosas (Maroscia y Ruiz, 2021). En cuanto a la capacidad de vinculación, las OSC presentan un “reducido alcance de sus acciones, (...), dificultad del acceso a las fuentes de información, escasa interacción en redes o alianzas estratégicas, (...), falta de articulación, (...), falta de una mirada común” (Acotto, 2003; Torres, 2004; De Piero, 2005; citados en Maroscia y Ruiz, 2021, p. 101).

En Ecuador, la situación no es muy diferente. En el 2008, con el Decreto Ejecutivo No.982, se comienza a regular de forma más estricta a las OSC provocando un mayor desgaste a nivel administrativo y sobre todo a nivel de sus acciones sociales (Bandeira y López-Parra, 2017). Esta jerarquía entre el Estado y la sociedad civil ha obligado a que las OSC se tengan que adaptar, proceso que no siempre es fácil de ejecutar porque provoca una cierta inestabilidad institucional. Así mismo, la asociatividad para el trabajo en conjunto entre las organizaciones es deficiente, se

sigue dependiendo de los cooperantes internacionales como únicas fuentes de financiamiento y la suma de lo anterior puede llegar a provocar una pérdida de identidad de las organizaciones.

Por estas dificultades, las OSC en Ecuador se han visto en la obligación de diseñar estrategias que respondan a los desafíos del entorno y a las necesidades internas en las que viven, además de desarrollar un liderazgo institucional que les permita posicionarse mejor dentro de su campo de acción. De manera particular, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), en la última década, han entrado en un proceso de cambio que las ha llevado a realizar acciones para fortalecer su liderazgo. Algunos de estos cambios, para Chiriboga (2014), se han visto reflejado en un proceso de formalización institucional que implica una mayor transparencia en la gestión y una mejor estructura para evitar la informalidad y los problemas que ello trae. También han tenido que ajustar los espacios físicos, el personal y los programas que realizan en función de los recursos que manejan con el objetivo de reducir la presión financiera. Además, continúa Chiriboga (2014), la estrategia de financiamiento también ha cambiado. Normalmente las fuentes de ingreso venían de donaciones extranjeras, del sector privado o de las mismas organizaciones sociales, sin embargo, ahora las estrategias de financiación se han invertido y el Estado se ha convertido en uno de los mayores contribuyentes a través de contratos públicos. También el autofinanciamiento ha surgido como una forma de sostenimiento a través de la creación de organizaciones con fines de lucro que prestan servicios, así como la promoción del voluntariado en los proyectos sociales.

Ante este panorama general, se suma el contexto actual y las graves consecuencias económicas y sociales que trajo consigo la pandemia provocada por el COVID-19. Esto tomó por sorpresa a muchas instituciones, socavando sus posibilidades de gestión al punto de poner en riesgo su continuidad. Esta situación crítica ha obligado a las OSC a tener que adaptarse a este entorno volátil buscando la manera de replantear el manejo de su estructura interna y el servicio a la comunidad. En este sentido, un estudio realizado por la Red Ecuatoriana de Cooperación Internacional y Desarrollo (RECID) en agosto y septiembre del 2020, encontró que las tres principales preocupaciones que ha traído la pandemia a las OSC son: la economía del país, no poder

atender a los beneficiarios y tener que suspender sus actividades y proyectos sociales (RECID, 2020).

La importancia de las OSC para la sociedad ecuatoriana se refleja no sólo por la diversidad de organizaciones que existen, que son alrededor de 66.343 registradas en el Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales (SUIOS, 2021) que permite cubrir un gran abanico de necesidades y aspiraciones sociales, sino por el papel activo que tuvieron a fines del siglo pasado liderando proyectos y estrategias de cambio social con recursos de cooperación internacional y sector privado, “[...] compensando en forma parcial la ausencia del Estado en la garantía de derechos y como sector proveedor de servicios, en especial a los más vulnerables” (Confederación Ecuatoriana de Organizaciones de la Sociedad Civil, 2014). Las situaciones de adversidad son siempre un desafío, pero también pueden ser una oportunidad para que estas organizaciones sean creativas y fortalezcan el tejido social y, sobre todo, para que continúen aportando soluciones a los problemas que enfrenta el país. El aprovechamiento del capital social acumulado es uno de los caminos necesarios que deben considerar las OSC para lograr establecer vínculos de afinidad y confianza, formar redes de colaboración y alianzas estratégicas, y sobre todo normas de cooperación y reciprocidad.

La presente investigación se sitúa en el contexto particular de la pandemia y tiene como objetivo determinar, a partir de la consulta a grupos de expertos vinculados al Tercer Sector, cuál es el perfil de OSC con capacidad para construir capital social, a través de procesos de liderazgo organizacional y estrategias innovadoras para promover la vinculación de otras organizaciones de la sociedad civil y la cohesión social. Se utilizará el método Delphi como parte de la metodología para lograr obtener consensos entre los diferentes expertos sobre las características que deben tener las OSC para que dicha asociatividad con las ONG sea un atractivo que favorezca el trabajo en conjunto. Es natural que muchas organizaciones del Tercer Sector compartan un mismo propósito en común y contar con capital social en situaciones de crisis puede ser un elemento sumamente potente para generar sinergias, lograr servir mejor a la sociedad y enfrentar los problemas que se presenten en

conjunto y con reciprocidad (Zenck *et al.*, 2019). Si bien es cierto que la sociedad civil está conformada por los movimientos sociales y las ONG (Grupo Faro, 2017; citado en Herrera *et al.*, 2017) para efectos de esta investigación se considerará solamente las relaciones entre las OSC y las ONG.

Antecedentes

Interesa conocer, para efectos de esta investigación, cómo han sido las relaciones entre las OSC y las ONG a nivel regional y local para contextualizar la realidad asociativa entre las instituciones del Tercer Sector. Una característica que ha acompañado la vida de las organizaciones del Tercer Sector en Latinoamérica ha sido la dependencia de los recursos que se obtienen a través de los cooperantes internacionales. De hecho, la sostenibilidad financiera es uno de los mayores desafíos con los que se enfrentan las organizaciones sociales porque cada vez hay menos recursos que llegan del extranjero, poniendo en riesgo así su capacidad de gestión. Este fenómeno ha obligado a tener que buscar alianzas con fundaciones en países desarrollados para obtener de ellas los recursos necesarios. Sin embargo, el problema radica en que estas OSC extranjeras se están preocupando cada vez más por velar por su propio autofinanciamiento (Flor *et al.*, 2018) y, en este sentido, las redes con estas organizaciones sociales han sido más por conveniencia económica que por conveniencia estratégica, lo cual hace que el trabajo social en conjunto sea muy pobre. Otro aspecto para considerar en América Latina es el bajo índice de confianza que existe en las instituciones, donde por ejemplo la credibilidad que tienen las instituciones es de un 39% en promedio (Ballón *et al.*, 2021). Esto es un elemento para considerar ya que la construcción de relaciones implica que exista un mínimo de confianza interinstitucional para facilitar el intercambio de intereses y el trabajo en conjunto.

Rivera *et al.* (2019) afirman que uno de los elementos de innovación ha sido el establecimiento de redes entre las organizaciones sociales. Además, mencionan que la repercusión que ha traído la disminución de las ayudas económicas por parte de los cooperantes internacionales puede ser una oportunidad para generar alianzas entre OSC y establecer mecanismos de ayuda

entre sí. Sin embargo, a lo largo de los años, esto no ha sido suficiente para que las instituciones del Tercer Sector se agrupen y la dependencia de las ayudas extranjeras sigue siendo un elemento vital en la vida de estas organizaciones: “en la actualidad, la fractura de las organizaciones y la dispersión de las acciones de las ONG son síntomas del momento que atraviesa la sociedad civil” (Herrera *et al.*, 2017, p. 88). En este sentido, existen causas que dificultan el trabajo colaborativo entre las OSC, como pueden ser “las rivalidades, la competencia por recursos, el miedo a la pérdida de autonomía, la dificultad para tomar decisiones, la duplicidad de tareas entre otros” (Lincango *et al.*, 2016, p. 37). Además, Lincango *et al.* (2016) agregan que otras dificultades radican en no poder construir una mirada común que integre los intereses de las OSC y sus objetivos, así como la necesidad que tiene cada organización de velar por su sostenimiento y todo lo que esto genera a nivel interno. Herrera *et al.* (2017) mencionan que las organizaciones sociales se han sostenido en estos tiempos adversos gracias al compromiso de sus miembros con las instituciones a las que pertenecen, lo cual evidencia que las estrategias de sostenimiento no han sido acciones exógenas de construcción de alianzas sino de fortalecer la estructura interna. Aún así, en Ecuador se han formado algunas redes de OSC como: la Asociación Red de ONG, la Asociación Coordinadora del Voluntariado del Guayas, la Asociación de Jóvenes Voluntarios y la Confederación Ecuatoriana de OSC.

Por otro lado, cabe mencionar que esta investigación se enmarca en una serie de estudios realizados en años anteriores en la Universidad Casa Grande (Guayaquil, Ecuador), donde los estudios se enfocan en el capital social organizacional enfocado desde diferentes perspectivas. En el 2017 se desarrolla la investigación sobre el capital social externo con el estudio de casos de ocho organizaciones sociales y cómo a través de los vínculos que generan con otras instituciones les permitía generar recursos para su sostenibilidad. Al siguiente año, en el 2018, el enfoque estuvo puesto en el capital social interno a través del estudio de seis empresas medianas, con la particularidad de que eran organizaciones de tradición familiar. La idea era describir la interacción entre los miembros de las empresas que formaban parte de la familia con los demás colaboradores, para así determinar que tanto el nivel de confianza fomenta el liderazgo y la innovación

organizacional. La tercera investigación, realizada en el 2020, busca comprender que tanto el capital social y el capital humano inciden en el desempeño organizacional. Para esto se analiza la realidad de siete fundaciones sociales, considerando el contexto de la pandemia, pudiendo establecer que las redes internas fomentan la motivación y el compromiso de los colaboradores promoviendo así un buen desempeño laboral. La presente investigación busca ser, por tanto, un aporte a los estudios anteriores con el fin de seguir profundizando en los factores que inciden en la construcción de capital social en las organizaciones del Tercer Sector que les permitan posicionarse con liderazgo y desarrollar estrategias innovadoras para servir mejor a la sociedad civil, cuyas necesidades representan

Justificación y Planteamiento del Problema

Siendo el Tercer Sector un espacio ciudadano cuyas acciones colectivas son vitales para los grupos y las comunidades más afectadas en un contexto de crisis como el actual, es necesario estudiar los fenómenos que modelan la interacción de las organizaciones que trabajan por el bienestar de las personas y qué elementos influyen en su funcionamiento y su gestión social. Se busca identificar cual es el perfil -características y capacidades- que se percibe debiera tener una OSC desde las otras organizaciones que hacen parte del tercer sector para lograr construir relaciones de confianza que favorezca la reciprocidad con los *stakeholders*, con los que se relaciona o con los que se podría relacionar. La propuesta de esta investigación, a modo general, considera los siguientes stakeholders: la Academia, la Empresa, el Estado y Cooperantes Internacionales; en este caso, se estudia específicamente el grupo conformado por las ONG que hacen parte del mismo Tercer Sector.

Esta construcción de tejido social entre organizaciones sociales y las ONG que se lleva a cabo a través de redes y *networking*, puede ser esencial para que ambas logren ser sostenibles en el tiempo y, sobre todo, para que puedan llevar a cabo sus objetivos institucionales propios en beneficio de los demás. Para alcanzar lo anterior, es fundamental considerar el entorno político, social y económico de un país porque todo esto influye en el desarrollo de estas relaciones

organizacionales. Relaciones que buscan ser, a fin de cuentas, *win-win* (ganar-ganar). Ante esto, surgen las siguientes preguntas: ¿cuáles son las características de liderazgo, innovación estratégica y las capacidades que resaltan entre las OSC y ONG para vincularse mutuamente y servir a la población más vulnerable?; ¿estos perfiles fortalecen los lazos institucionales y ayudan a crear mayor capital social? Por lo anterior, el aporte de esta investigación tendrá relevancia por la información que podrá brindarle a las organizaciones sociales para lograr desarrollar estructuras organizacionales de liderazgo e innovación estratégica que respondan a las expectativas de los *stakeholders*, específicamente las ONG, promover la construcción de capital social traducido en redes de confianza que faciliten el intercambio de información, el trabajo en conjunto y la reciprocidad.

Por último, es importante volver a mencionar los estudios realizados en años anteriores sobre las características y las relaciones del capital social desde diferentes enfoques institucionales. Considerando el contexto de la pandemia y las consecuencias que ha traído a las organizaciones sociales, parece indispensable conocer cómo van a ser los vínculos de ellas con las ONG como *stakeholders*. Ante esto, se considera valioso estudiar la perspectiva del capital social para enfrentar las adversidades del entorno de las OSC y lograr establecer redes de cooperación.

Revisión de Literatura

Para una mejor comprensión de esta investigación, es necesario profundizar en los conceptos que se tratan en este estudio. El desarrollo de su contenido permitirá complementar la información teórica con los resultados obtenidos; así como tener una mirada holística de la interacción entre Organizaciones de la Sociedad Civil con las ONG, el liderazgo, la innovación organizacional y el capital social. Para concluir, se reporta en el Estado del Arte los resultados de tres investigaciones recientes que tienen relación con este estudio.

¿Qué son las Organizaciones de la Sociedad Civil?

Las OSC son grupos de personas que se conforman alrededor de un objetivo común con el fin de responder a una necesidad social; se les conoce también con el nombre de Tercer Sector,

Sector no lucrativo o Sector Solidario (Rodríguez y Quintero, 2018). La razón por la que se les llama Tercer Sector es porque están, si se puede decir así, entre el sector gubernamental y el sector privado (Flor *et al.*, 2018). Es decir, las OSC se mueven entre el Estado y el mercado, dos sectores cuyas actividades apuntan a generar beneficios económicos para sustentar las actividades que realizan y para sus estructuras internas. En cambio, las OSC trabajan sin fines de lucro con el propósito de contribuir al bienestar social de sus beneficiarios.

Al ser organizaciones independientes del Estado y sin tener un fin económico, las OSC llegan a ser “capaces de asumir roles más activos (tercerización de servicios) dentro de la provisión de servicios, los cuales, por un motivo u otro, el Estado resulta incapaz de proveer” (Álvarez, 2015, p. 17). Por lo tanto, donde el Estado no puede llegar ni el sector privado actuar, las OSC protagonizan una ayuda social imprescindible para cualquier país. Son, entonces, mediadores entre el Estado y la sociedad. En la Tabla 1, se presentan los aspectos principales que caracterizan a las OSC, según Franciscovic (2021).

Tabla 1

Características principales de las OSC

Característica	Descripción
1. Organización formal	La institución debe tener una estructura y una definición de roles.
2. Ser privada	No puede ser una organización que sea del Estado. Puede beneficiarse del sector público y puede tener funcionarios públicos como parte de su estructura, pero debe ser una institución independiente del gobierno.
3. No lucrativas	Deben ser organizaciones sin fines de lucro, es decir, no buscan generar ganancias ni repartir excedentes entre los miembros que la conforman.
4. Autogobierno	Tienen sus propias formas de gestión, lo que sería el autocontrol institucional. Sin embargo, hablando propiamente de la legislación ecuatoriana, no siempre se ha logrado cumplir esta característica. En el 2013, Rafael Correa promulgó el Decreto No. 16 con el fin de que el Estado pudiera controlar y regular las OSC en cuanto a: su creación, su reconocimiento legal, su disolución y el reconocimiento o no del cumplimiento de sus objetivos (Bandeira y López-Parra, 2017). En el 2015, se emite el Decreto Ejecutivo 739 para reformar el Decreto 16 manteniendo de igual forma el control del Estado sobre ellas (El Comercio, 2017). Tres años después, el presidente Lenín Moreno derogó estos decretos e instauró el Decreto 193 para permitir la libre asociación a través de diferentes personerías jurídicas (El Comercio, 2017).
5. Voluntariedad	La participación de sus miembros es voluntaria.

Las OSC en Ecuador

Considerando la realidad de América Latina y el Caribe, el contexto político actual y el marco legal que rige a las OSC, se puede afirmar que los derechos de estas organizaciones son difícilmente respetados por los obstáculos legales y administrativos que afectan su funcionamiento, sobre todo en lo que respecta a los derechos y las libertades de asociación, reunión y expresión (Pousadela, 2016). Como parte del contexto de las OSC en Ecuador se pueden considerar los siguientes datos:

- Ecuador es uno de los países con mayor cantidad de OSC en la región (Muñoz *et al.*, s.f.).
- Políticamente, las OSC pasaron por un tiempo muy difícil durante el período de Rafael Correa entre el 2007 y el 2017 porque se les impusieron muchas normativas con el afán de querer controlarlas con mayor rigurosidad (Muñoz *et al.*, s.f.).
- Dentro del marco regulatorio, el Decreto No. 193 (actualmente vigente) establece 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” (Muñoz *et al.*, s.f.).
- La Tabla 2 muestra los tipos de OSC según el Decreto Ejecutivo 193 (2017).

Tabla 2

Tipos de OSC en Ecuador

Tipo	Descripción	Ejemplos
Corporaciones	Son asociaciones organizadas con un mínimo de cinco miembros cuya finalidad es promover el bien público de los mismos miembros o de la sociedad. Se clasifican en tres grados.	Primer grado: clubes, comités y colegios profesionales. Segundo grado: federaciones, cámaras y uniones. Tercer grado: confederaciones y uniones nacionales.
Fundaciones	Se pueden constituir por uno o más fundadores y su razón de ser es la promoción del bien común en aquello que se relacione a lo social, cultural, medio ambiente, educación, deportes y actividades filantrópicas.	Fundación Nobis, Fundación María Gracia, Fasinarm, Fundación Acción Solidaria.
Otras organizaciones nacionales o extranjeras	Tienen la particularidad de que se rigen por sus propias leyes. En el caso de las ONG internacionales, se rigen por las normativas propias de sus países de origen. Ellas deben ser	Cámaras de agricultores, centros agrícolas, UNICEF.

Tipo	Descripción	Ejemplos
	reconocidas por el Ministerio de Relaciones Exteriores.	

Un tipo de organización social que tiene impacto importante en la sociedad son las Organizaciones no Gubernamentales (ONG). Ellas cumplen ciertas características que son propias de su naturaleza y de su funcionamiento en la sociedad. Para Escobar (2010) las ONG, como cualquier OSC, “se caracterizan por su sentido social, independencia del ámbito gubernamental, ausencia de finalidad lucrativa y promoción de sus objetivos a través de diferentes estrategias como proyectos de desarrollo, asistencia humanitaria, sensibilización, educación y presión política” (p. 125). Es decir, su fin como organización es el servicio a la comunidad y a los sectores más vulnerables que necesitan agentes externos para enfrentar las situaciones adversas en las que viven. Es importante resaltar que, a diferencia de cualquier grupo social, las organizaciones sociales como las ONG cuentan con una estructura institucional formal constituida por personas comprometidas que trabajan para cumplir objetivos específicos, no para responder a circunstancias aleatorias ni cambiantes del entorno (Escobar, 2010).

Diferencias y Vínculos entre OSC y ONG

Cabe resaltar las diferencias que existen entre las OSC y las ONG, ya que, según algunos expertos, no son lo mismo. Incluso muchas veces se vinculan automáticamente las organizaciones sociales con las ONG como si fueran una sola cosa, sin embargo, no lo son. En la Tabla 3, según Herrera *et al.* (2017), se presentan algunas diferencias:

Tabla 3

Diferencias entre OSC y ONG

Principal diferencia	OSC	ONG
Estructura	Es un concepto más amplio que incluye a los movimientos sociales, las ONG y cualquier tipo de asociación (formal o informal) que se genere entre personas de la sociedad civil (clubes, obras sociales, agrupamientos religiosos, cooperativas, entre otros).	Son instituciones formales, con una constitución organizacional clara y definida. Son un tipo de plasmación específica de OSC.

Principal diferencia	OSC	ONG
Recurso Humano	No todos los miembros de la organización social reciben un sueldo por su labor. Esto implica que su compromiso es menor porque necesitan trabajar en otras actividades para recibir una remuneración.	Los colaboradores tienen un vínculo laboral formal, es decir, la institución les paga una remuneración por el trabajo que realizan. Esto favorece a que ellos tengan un compromiso con la institución, ya que su dedicación puede ser total.
Sostenibilidad	Pueden tener mayor dificultad para lograr ser sostenibles en el tiempo.	La institucionalización les permite tener mayor estabilidad (económica y humana, por ejemplo). Esto favorece a que tengan una mejor incidencia en las acciones que realizan.
Representatividad	Las organizaciones sociales representan a los sectores poblacionales. Por ejemplo, algunas tienden a formarse por las personas mismas de los grupos vulnerables que atienden.	No necesariamente representan a los sectores de la población que atienden. La mayoría de las ONG que se dedican a ayudar a grupos sociales vulnerables tienden a ser organizaciones externas a ellos.

A pesar de las diferencias anteriores, existen aspectos que vinculan a las OSC y las ONG. Ante la gran demanda de necesidades sociales que surgen, un primer elemento de vinculación es el trabajo en conjunto que pueden realizar para salir al encuentro de los problemas que el Estado no puede resolver (Bandeira y López-Parra, 2017). También, el trabajo en conjunto puede favorecer la consecución de fondos y ampliar el espectro de acción a través de los diferentes proyectos y tareas que se presenten (Herrera *et al.*, 2017). Esto no se alcanza solamente con recursos económicos, sino también con la construcción de estructuras organizacionales sólidas y con recursos humanos (Herrera *et al.*, 2017) que en conjunto pueden ayudarse mutuamente. Por tanto, la diversificación de acciones y la sostenibilidad se puede llevar a cabo de manera más orgánica cuando el trabajo se realiza de manera asociativa.

Las OSC y las ONG son organizaciones del Tercer Sector que, aun sin ser instituciones del sector público o privado, no se eximen de la necesidad de tener que ser sostenibles para así poder llevar a cabo su misión para el bien de la comunidad. Cada una de ellas debe posicionarse en la sociedad de tal manera que puedan ofrecer un servicio de calidad, ganarse la credibilidad y la confianza de personas e instituciones, y poder así sobrevivir a los entornos económicos, políticos y

sociales. Para esto es necesario contar con un liderazgo organizacional que se vea acompañado por innovaciones estratégicas que facilite el desarrollo de ventajas competitivas (Rozo-Sánchez *et al.*, 2019).

El Tercer Sector y su Desarrollo Organizacional

Lo anterior tiene sentido por el hecho de que las organizaciones no son entes aislados, sino que desarrollan sus actividades dentro de un entorno que incide directamente sobre ellas. Por esta razón, la competitividad es fundamental para poder sobrevivir, porque de lo contrario, el peligro está en desaparecer (Echeberría, 2005). Esta afirmación adquiere hoy en día una importancia tal, que es necesario considerarla al pie de la letra. El sociólogo polaco Zygmunt Bauman desarrolla el concepto de sociedad líquida, utilizando la analogía de la liquidez como estado físico para referirse a la sociedad que está en constante cambio, que necesita adaptarse a las circunstancias, que tiene poco control y en donde cada vez hay menos límites y más rupturas con lo estable (Alonso y Fernández, 2009). En este contexto tan cambiante, surge con mayor relevancia el concepto de liderazgo organizacional e innovación estratégica que responden a necesidades actuales tales como:

- La competitividad es alta y por esta razón se necesita una renovación y transformación continua de las instituciones (Echeberría, 2005).
- Se valora cada vez más las ventajas competitivas intangibles relacionadas a los conocimientos, los valores, las capacidades humanas y el aprendizaje continuo. No basta con querer ser productivos, tener recursos financieros ni con estar bien posicionado en el mercado (Echeberría, 2005).
- “Con los avances tecnológicos, la velocidad en las comunicaciones, el dinamismo de la industria y la posibilidad de ampliar las relaciones y adaptarse; lo nuevo puede convertirse rápidamente en obsoleto” (Rivera *et al.*, 2019, p. 47).
- En el caso de las ONG, se presentan tres fenómenos: se les exige una mayor rendición de cuentas, los cambios sociales suceden con mayor velocidad y han perdido cierta exclusividad por el resurgimiento de nuevos actores sociales (Carreras *et al.*, 2010).

Liderazgo Organizacional

Este concepto puede tener muchas definiciones y matices según el contexto específico en el que se desarrolle. Una de ellas relaciona el liderazgo con la capacidad de una empresa de crear valor para así tener mayor ventaja competitiva (Porter, 1990; citado en Capa, Benítez y Capa, 2018). El valor de una organización es aquello que la distingue de las demás y que por lo tanto le da una ventaja. Para que una institución sea líder, genere valor y tenga ventajas competitivas, debe contar con colaboradores que tengan perfiles de liderazgo que encarnan esta cualidad a nivel interno y con los agentes externos como lo son los stakeholders de la institución, con los cuales se relaciona de forma bilateral. Es por esto que se incluye dentro de la definición anterior que el liderazgo organizacional es “la capacidad de una persona para influenciar, motivar y facultar a otros para contribuir a la efectividad y éxito de las organizaciones de las cuales son miembros” (Ogliastri *et al.*, 1999). El liderazgo organizacional busca, a fin de cuentas, lograr alcanzar los objetivos propios de la institución.

En el caso de las organizaciones sociales como las ONG, se considera que uno de los desafíos que tienen que sobrellevar radica en orientar sus acciones, su impacto en la sociedad y los recursos utilizados para la consecución de resultados (Carreras *et al.*, 2010). Es así como una organización podrá rendir cuentas y dar razón si está cumpliendo o no su misión, o, dicho en otras palabras, su razón de ser. Esto implica un liderazgo que “lleve a plantearse el objetivo de las acciones, los resultados esperados y a controlar si esos objetivos y resultados se consiguen, para poder así tomar decisiones e introducir mejoras” (Carreras *et al.*, 2010, p. 18). Este matiz de liderazgo ayuda a que la institución que da razón del cumplimiento o no de sus metas tenga credibilidad ante las demás organizaciones y esto se traduzca en una sana transparencia frente a la sociedad.

Por otro lado, el liderazgo tiene cuatro aspectos que se tienen que tomar en cuenta: es un proceso, debe influir, sucede en un entorno grupal y debe apuntar a cumplir las metas (Northhouse, 2007; citado en Capa *et al.*, 2018). Considerando estos elementos, una organización social se vuelve líder a través de un proceso que conlleva tiempo y que implica influir positivamente sobre los

agentes con los que se relaciona. Evidentemente estos agentes son otras instituciones conformadas por personas que en su conjunto forman un entorno grupal, cuyo centro de atención debe estar siempre en buscar cumplir los objetivos en función del bien común.

Lo anterior se fundamenta con la idea de que el liderazgo de una institución “implica necesariamente hablar del poder en la organización, y especialmente de la relevancia e influencia de los actores (stakeholders) de poder sobre la organización” (Pantoja y Rodríguez, 2012, p. 3). Con esto se explicita que los grupos de interés, que forman parte del entorno, juegan un papel fundamental por su influencia sobre el liderazgo de una institución. Por tanto, las relaciones entre organizaciones del Tercer Sector cobran mayor importancia para el desarrollo de un liderazgo eficaz. Para Pantoja y Rodríguez (2012) los stakeholders tienen tanto poder sobre una organización que es esencial que las relaciones que se construyan entre sí tengan como base la confianza. Los líderes, por tanto, “necesitan establecer relaciones cooperativas con los stakeholders, si desean alcanzar resultados satisfactorios en el ejercicio de su influencia, la cual desde este punto de vista se encuentra plurideterminada” (Pantoja y Rodríguez, 2012, p. 11).

Innovación Estratégica Organizacional

Además del liderazgo, es necesario que las organizaciones planifiquen y lleven a cabo sus acciones desde una perspectiva estratégica de innovación. La innovación, según la UNESCO (2016), no es solo la capacidad de mejorar algo sino de transformar cualquier aspecto del entorno. Ante los cambios que se presentan, muchas veces de manera inesperada, como es el caso de una emergencia o crisis, se debe actuar de manera creativa y audaz para enfrentar los problemas y los obstáculos. Al hablar propiamente de las organizaciones del Tercer Sector, se tiene que partir del concepto conocido como innovación social, que se enfoca en hacer partícipes a los diferentes actores sociales y generar entre ellos sinergias y formas de participación con el fin de crear valor social para así ofrecer una mejor ayuda a las personas (Hernández-Ascanio *et al.*, 2021).

Para Rivera *et al.* (2019) la innovación social, como toda innovación aplicada a cualquier ámbito organizacional,

Implica una apertura -con una alta participación humana- para interpretar el contexto, aprender, innovar y reajustar o cambiar; lo cual supone una interrelación de varios procesos internos que consideran la dinámica de lo que sucede en el ámbito externo al espacio organizacional objeto de innovación social. (p. 47)

Para las OSC es esencial aprender a leer la realidad desde esta perspectiva, así como aprovechar las oportunidades que se presenten y generar una cultura de innovación que sea parte de los objetivos estratégicos y de su propia identidad como institución. Las estrategias que una OSC debe formular para enfrentar los cambios y los nuevos retos deben ayudar a su sostenibilidad, pero sin descuidar la identidad y la misión que la caracteriza.

Por otro lado, Echeberría (2005) enfatiza la importancia de adaptarse a los cambios del entorno en una permanente transformación. Porque el cambio implica una ruptura, y esto genera desequilibrio. Esta concepción negativa del cambio podría dificultar la innovación continua. Ante esto, continúa Echeberría, es importante fomentar el compromiso de los colaboradores con la organización porque esto conduce a un sentido de pertenencia que ayuda a animar el espíritu innovador. Por último, es importante tomar en cuenta que las personas son las únicas capaces de crear conocimiento (Echeberría, 2005), por tanto, ellas son capaces de innovar; poniendo la atención en la orientación a la comunidad y sus necesidades, con el compromiso de servir y ayudar a la sociedad buscando ante todo su bienestar (Montero, 2003; citado en Rodríguez y Quintero, 2018).

Si bien es cierto que la competitividad es importante en las organizaciones, como se mencionó anteriormente, hay que dejar claro y evitar caer en el error de oponer la competitividad con la cooperación y la reciprocidad (Echeberría, 2005). Esto sobre todo cuando se habla de capital social en organizaciones sociales y la construcción de tejido social entre ellas. El liderazgo y la innovación estratégica ayudan a ser competitivos, pero también facilitan la construcción de relaciones para desarrollar capital social que, a fin de cuentas, se manifiesta de la manera más tangible en las OSC (Álvarez, 2015). Ellas son naturalmente generadoras de tejido social porque son capaces de articular su acción con diferentes y variados actores de la sociedad civil.

Capital Social

Principales Teóricos del Siglo XX

Hasta el momento no se ha podido llegar a un consenso conceptual sobre la definición de capital social, lo cual evidencia su riqueza y amplitud de contenido según se aplique a las diversas realidades de la sociedad civil. El término se remonta a inicios del siglo XX, sin embargo, el concepto como es conocido hoy en día fue desarrollado principalmente por Bourdieu, Coleman y Putnam (Vargas, 2002) tal como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 4

Principales teóricos y sus enfoques del capital social

Teórico	Concepción del Capital Social	Enfoque Estratégico
Pierre Bourdieu (1930-2002) Sociólogo francés	Son las obligaciones sociales que se traducen en conexiones, que, en la medida en que se cumplan ciertas condiciones, pueden llegar a convertirse en capital económico (Bourdieu, 1986). Estas conexiones son las relaciones que se generan a través de una red entre instituciones que se mantiene en el tiempo siempre y cuando existan intercambios materiales o simbólicos.	Es necesario invertir en estrategias que permitan que las relaciones sean sostenibles en el tiempo, y que pasen de ser esporádicas o eventuales a necesarias y estables institucionalmente (Bourdieu, 1986).
James Coleman (1926-1995) Sociólogo estadounidense	Son estructuras sociales que facilitan la acción de las personas u organizaciones, que pasan a formar parte de dicha estructura, con el fin de conseguir objetivos (Coleman, 1988).	Lo presenta en función de su productividad. La ausencia de esta cooperación imposibilita la consecución de las metas establecidas. Su concepción del término es más funcional (Vargas, 2002), porque explica que la estructura social y los recursos sirven para conseguir los intereses que se buscan.
Robert Putnam (nació en 1941) Sociólogo y politólogo estadounidense	Es el valor que se genera por las redes y las normas asociadas de reciprocidad (Putnam, 2001). Es decir, son las relaciones y los contactos que se generan entre varias personas, que, por algún vínculo o punto de interés en común, generan entre sí reciprocidad que les permite ayudarse unos a otros.	El capital social beneficia la inversión del capital físico y humano porque trabajar juntos, en comunidad, es más fácil cuando existe una cuota significativa de capital social (Putnam, 1993). La confianza y las redes que se generan entre dos o más agentes facilita que haya una cooperación que beneficie a las partes involucradas.

Alcance y Atributos del Capital Social

La CEPAL (2003) define el capital social como “el conjunto de relaciones sociales basadas en la confianza y los comportamientos de cooperación y reciprocidad” (p. 13). Siendo un término relacionado con las ciencias sociales, evidentemente la parte humana-cooperativa siempre va a estar presente, como lo define Esparcia *et al.* (2016) diciendo que su razón de ser es beneficiar a la comunidad a través de normas y redes sociales que rigen las acciones de las personas. Sin embargo, el concepto trasciende su alcance ya que se puede relacionar el capital social, según Woolcock y Narayan (2000), con el desarrollo social y también con la “familia y comportamiento juvenil; escolarización y educación; vida comunitaria (virtual y cívica); trabajo y organizaciones; democracia y calidad de gobierno; acción colectiva; salud pública y medio ambiente; delincuencia y violencia; y desarrollo económico” (p. 229). De esta forma, se evidencia que el capital social es un atributo que se puede desarrollar y convertirse en una ventaja cuando las redes y la reciprocidad ayudan a mejorar la acción colectiva de la sociedad (Putnam, 1993; citado en Saiz y Jiménez, 2008).

Otro abordaje organizacional es el de Mujika *et al.* (2010) explicando que “el capital social es la potencialidad o la capacidad de un colectivo humano (sociedad, institución, organización, departamento, etc.) para generar procesos de interacción social que inciden de forma positiva en el desarrollo comunitario (político, cultural y económico)” (p. 12). Su definición pone el foco de atención en las redes sociales que se generan que en sí mismas tienen valor y son, además, fuentes de valor. Citando el dicho popular, “no es lo que sabes o conoces, sino a quien conoces”, Woolcock y Narayan (2000) sintetizan la esencia del capital social explicando que las redes que se generan entre grupos o comunidades permiten generar lazos sociales seguros que ayudan a enfrentar problemas y crisis por la reciprocidad y la confianza que se produce.

Dimensiones del Capital Social

Se ha podido observar que la definición del concepto del capital social congrega varias características que en sí mismas pueden tener definiciones muy amplias. La Tabla 7 presenta las principales dimensiones según la perspectiva de las relaciones entre instituciones.

Tabla 5

Dimensiones del Capital Social

Dimensión	Definición
Confianza	“En estas interacciones, la confianza depende de las relaciones que se establecen entre las partes involucradas; es decir, es una expectativa que se construye a partir de intercambios particulares” (Gordon, 2005). La confianza tiene que ver con la coherencia de los hechos en la relación institucional (Laso, 2007; citado en Laso <i>et al.</i> , 2009).
Reciprocidad o normas de cooperación	La reciprocidad es el intercambio de recursos que crea la expectativa de ser plenamente retribuidos o recompensados en el futuro; esto genera obligaciones-normas “no escritas” que introduce a las partes en una estructura social común (Portes, 1999). Una manifestación o concreción de la confianza se da en la reciprocidad, es decir, si se cumple la norma de reciprocidad entonces el sujeto es confiable (Ostrom y Ahn, 2003).
Redes o asociatividad	Son las relaciones, las interacciones, las conexiones y el networking; en donde los agentes entran en contacto a través de esta red para obtener beneficios, intercambios y recursos para beneficio mutuo (Na Lin, 2002; citado en De León Calderón, 2018). Estas pueden ser de tipo <i>bonding</i> , <i>bridging</i> o <i>linking</i> como se explicará más adelante.
Compromiso cívico	Se puede relacionar a muchos aspectos del capital social, entre ellos el voluntariado. Para Millán (2015) es la colaboración voluntaria de personas que buscan el bien común tanto colectivo como individual. “Si la cooperación es forzada y no voluntaria, al participar muchos individuos del usufructo de un bien común -como en la sociedad- los costos para garantizar los acuerdos se elevan y en consecuencia las transacciones (...) se encarecen” (Millán, 2015, p. 265).

Algunas Críticas al Capital Social

Por lo mencionado anteriormente, al ser un concepto amplio y diverso en su aplicación a varias realidades sociales, algunos autores han identificado algunas críticas al capital social porque no siempre trae cosas positivas (Mujika *et al.*, 2010). Por ejemplo, existe una confusión en el término porque combina muchos elementos que en sí mismos pueden ser ambiguos y hasta muy teóricos. Sobre la confianza, “diversos autores han coincidido en que la explicación de Putnam sobre las fuentes de la confianza es insuficiente para comprender cómo se genera y mantiene ésta, y en que tampoco explicita el modo ni los mecanismos por medio de los cuales esto ocurre (Levi, 1996; Farrell y Knight, 2003; citado en Gordon, 2005, p. 48). También existe una confusión sobre las fuentes que generan capital social, lo que se obtiene a partir de ellas y el contexto social que permite que sean efectivas (Portes, 1998; citado en Vargas, 2002).

Sobre las consecuencias negativas del capital social, Portes (1999) identifica cuatro:

“exclusión de los extraños, reclamos excesivos a los integrantes del grupo, restricciones a la libertad individual y normas niveladoras hacia abajo” (p. 257). Sobre el primer punto, cuando los lazos sociales favorecen a un grupo determinado, esto termina prohibiendo el acceso de otros grupos a estas redes sociales; es decir, a los grupos que no pertenecen al círculo de relaciones sociales se les prohíbe su ingreso. La segunda consecuencia se contrapone con la primera porque cuando un grupo social se cierra en sí mismo podría afectar o impedir el éxito de las iniciativas de sus mismos miembros, ya que los miembros menos diligentes se pueden aprovechar de los más emprendedores y aplicados en su trabajo. El control y las normas sociales que se imponen dentro de una red social podría diluir o restringir la libertad individual de los miembros, sobre todo cuando estas son rígidas y fuertes. Por último, las normas niveladoras hacia abajo son aquellas que perciben los grupos sociales cuando existen agentes de la sociedad que predominan por encima de ellos y que, por lo tanto, se tienen que adaptar.

Perspectivas del Capital Social

Se pueden encontrar cuatro perspectivas o enfoques de aproximación del capital social, estos son: la comunitaria, de redes, la institucional y la sinérgica. La visión comunitaria, para Woolcock y Narayan (2000), tiene que ver con aquellas organizaciones locales, como por ejemplo las asociaciones, los grupos comunitarios y clubes, que se forman para buscar el bienestar. El capital social de redes se refiere a las relaciones conocidas como *bonding* y *bridging/linking* entre instituciones, que más adelante será explicado con mayor detenimiento. La perspectiva institucional, continúan los autores, relaciona la importancia de las instituciones formales para la vitalidad de las redes sociales con la sociedad civil y que depende del contexto político, legal e institucional. Por último, la visión sinérgica es la integración del trabajo conjunto entre las instituciones y las redes.

Estas perspectivas permiten tener una visión más amplia de la concreción que puede tener el capital social en las organizaciones. Para efectos de esta investigación, se profundizará en las perspectivas institucionales y sinérgicas. Entre organizaciones sociales el desempeño “depende de su propia coherencia interna, su credibilidad y competencia, así como de su transparencia y

responsabilidad ante la sociedad civil” (Woolcock y Narayan, 2000). La imagen de una institución radica en lo que es y en lo que hace; y esto puede favorecer o no en la construcción de capital social. Del mismo modo, desde otra mirada, la calidad de las instituciones externas influye en el desarrollo del capital social de las organizaciones.

El enfoque sinérgico, según Mujika *et al.* (2010), tiene que ver con la complementariedad y la integración. En el caso de las relaciones entre OSC, el alcance que puedan tener dependerá de la interacción que tengan y de las estrategias organizacionales; para así evitar caer en el aislamiento (Woolcock y Narayan, 2000; citado en Mujika *et al.*, 2010). Con esto lo que se busca es tratar de que las organizaciones sociales no trabajen como células apartadas, sino más bien como un solo cuerpo para así dejarse ayudar y establecer puntos de encuentro en común.

Tipos de Relaciones: Bonding y Bridging/Linking

Las cuatro perspectivas anteriores tienen como común denominador las relaciones que se generan. Esta es una de las características principales del capital social entre grupos y organizaciones. Este componente relacional (perspectiva de redes) se puede clasificar en dos: *bonding* y *bridging/linking* (Lozares *et al.*, 2011). Para Woolcock y Narayan (2000) la diferencia entre uno y otro radica en que el primero se refiere a los lazos de unión entre la misma comunidad o institución (lazos intracomunitarios) y la segunda cuando se tiende puentes entre organizaciones o grupos diferentes (redes extracomunitarias). Estas dos formas de capital social pueden combinarse entre sí, ya que no se oponen la una de la otra sino que las dos son necesarias (Millán, 2015) para construir tejido social.

El *bonding* ayuda a crear un sentido de pertenencia grupal que ayuda a desarrollar una identidad, trabajo en conjunto y objetivos en común (Mujika *et al.*, 2010). Entre las características que destaca Millán (2015) están: los lazos que se generan son fuertes y son necesarios para la cohesión de los grupos sociales que sucede a partir de la promoción solidaria y de reciprocidad. Su lado negativo está en que esos vínculos tan fuertes pueden ocasionar rivalidades y la exclusión de otras organizaciones.

El *bridging* consiste en las redes que se generan con otras organizaciones con el fin de formar parte, estratégicamente, de esas relaciones que se construyan (Mujika *et al.*, 2010). Tienden a ser lazos débiles pero necesarios que ayudan a crear conexiones, obtener recursos externos y ayudan a difundir cualquier tipo de información; su mayor ventaja está en ampliar el rango de reciprocidad y ser menos excluyentes que las relaciones *bonding* (Millán, 2015).

Ambos, el *bonding* y el *bridging*, tienen en común la construcción de tejido social. Esto es de suma importancia porque “un individuo bien conectado en una sociedad pobremente conectada no es tan productivo como un individuo bien conectado en una sociedad bien conectada” (Putnam, 2000; citado en Millán 2015, p. 274). Esta sentencia de Putnam se podría aplicar con el mismo sentido a las organizaciones, ya que las redes son necesarias para la construcción de normas de reciprocidad generalizadas (Ostrom y Ahn, 2003). Por último, el *linking* son las relaciones que se construyen con los actores externos diferentes a la organización (Saiz y Jiménez, 2008), por ejemplo, instituciones del gobierno y empresas privadas.

Construcción del Capital Social

Para la creación o desarrollo de capital social se tiene que tomar en cuenta los factores de tipo estructural, ya sean las normas, procedimientos y la parte organizacional; y los factores culturales que incluyen las creencias, valores o símbolos (Mujika *et al.*, 2010). Como se ha visto anteriormente, un pilar esencial del capital social es la asociatividad entre grupos que están, a fin de cuentas, conformados por personas que desarrollan un código particular para establecer puntos de encuentro en común.

Como se mencionó anteriormente, Atria (2003) propone el empoderamiento y la asociatividad como estrategias para la construcción de tejido social. Sobre las relaciones que permiten la asociatividad, se tiene que decir que éstas se basan en la confianza y por tanto es necesario que cuando se piense en el fortalecimiento del capital social, se tenga en cuenta esta dimensión. Rodríguez y Quintero (2018) proponen algunas estrategias para desarrollar capital social en las organizaciones. Primero, a través de las relaciones de los líderes de las instituciones con los

agentes externos para llevar a cabo coordinaciones, intercambiar información y recursos para facilitar la creación de redes. En segundo lugar, los autores mencionan que es importante que se atienda bien a las comunidades a las que se sirve, porque la percepción que ellas tengan tendrá un impacto en la credibilidad y su relevancia institucional.

Estado del Arte

Comprender el funcionamiento de las organizaciones del Tercer Sector es esencial para lograr identificar las necesidades con las que se enfrentan y, sobre todo, los beneficios que aportan o han aportado a la sociedad. Existen diversas estrategias para enfrentar los desafíos con los que conviven las OSC, uno de ellos es el fortalecimiento del capital social para establecer relaciones de confianza y reciprocidad entre organizaciones del mismo sector. Interesa conocer, por tanto, los estudios que se han realizado donde se vincule a las OSC con el capital social.

Una investigación realizada por Herrera *et al.* (2017) e impulsada por el Instituto de Estudios Ecuatorianos (IEE), tenía como propósito estudiar la realidad de las OSC (específicamente los movimientos sociales y las ONG) en Ecuador con el fin de proponer recomendaciones que ayude a estas organizaciones a fortalecerse y poder ser sostenibles. La investigación se llevó a cabo a través del estudio teórico de información e investigaciones realizadas, así como encuestando expertos vinculados con OSC. Se consideró también el análisis de las experiencias obtenidas en países de la región como Perú y Colombia.

Resalta en este estudio que uno de los resultados indicó que la segunda mejor estrategia que utilizan las OSC en Ecuador para lograr la sostenibilidad y el fortalecimiento “es la cooperación e intercambio de recursos con otras ONG” (Herrera *et al.*, 2017, p.28), donde 12 de 20 encuestados mencionaron este aspecto como algo clave. En esta misma línea, el estudio analiza las relaciones entre las OSC y entre ellas con otros actores de la sociedad. Los resultados que obtuvieron fueron los siguientes: el 87,5% de las ONG mencionaron que la mayoría de los vínculos se da mayormente con otras ONG; lo que ellos llaman vínculos intra-sectoriales. Esta investigación propone que, ante la crisis financiera que viven las ONG por la falta de financiamiento internacional, se establezcan

relaciones estratégicas -alianzas- con instituciones que tengan en común los mismos fines a nivel nacional y también a nivel internacional; tal como lo menciona Coronel (2017) “sería unirse entre organizaciones. Eso mira ahorita la cooperación, hasta dónde el proyecto va a abarcar. Y mientras más alianza haya con otras organizaciones, pues también se hace más amplio el trabajo, el servicio que se pueda dar” (citado en Herrera *et al.*, 2017, p. 50). Por último, otro dato relevante del estudio es que el 58% de las OSC estudiadas creen que tienen una capacidad media y alta para participar en redes nacionales, mientras que el 17% contestó que tienen una capacidad muy alta.

Otra investigación realizada por Flor *et al.* (2018) estudió la sostenibilidad de las OSC en Ecuador a partir de un enfoque cualitativo. Se realizó un taller con 19 directores de organizaciones sociales y a partir de preguntas se obtuvo la información sobre cómo han logrado la sostenibilidad en el tiempo y qué estrategias utilizaron. Estos resultados se compararon con las estrategias utilizadas por OSC internacionales para complementar los resultados obtenidos. Entre los resultados se destaca que las OSC en Ecuador han tenido que reinventarse para enfrentar la fragilidad financiera, colaborando así con proyectos en el sector público, creando relaciones con la academia a través de las investigaciones, y “dentro del fortalecimiento institucional, indicaba que el trabajo en red se ha ido fortaleciendo” (Flor *et al.*, 2018, p. 57). También, para lograr alcanzar la sostenibilidad integrada, es necesario que las OSC logren adecuarse a las condiciones cambiantes externas e implementar estrategias organizacionales, basadas en la innovación, que respondan al grupo social que sirven. Así pues, cabe volverse a preguntar, considerando el contexto actual, ¿qué tipo de características deben tener las OSC para desarrollar capacidades de vinculación con organizaciones del Tercer Sector para unir esfuerzos y enfrentar las condiciones adversas en las que se encuentran?

Objetivo de la Investigación

Objetivo General

Determinar el perfil, desde la perspectiva de liderazgo organizacional y la innovación estratégica, que caracteriza a las OSC que promueven la generación de vínculos y redes con ONG para la construcción del capital social y el fortalecimiento del tejido social.

Objetivos Específicos

1. Explorar las experiencias de vinculación de las OSC con otras organizaciones del Tercer Sector.
2. Describir, desde la perspectiva de los expertos de las ONG, las características y capacidades de las organizaciones sociales que favorezcan la cohesión social con otras organizaciones del Tercer Sector.
3. Identificar las estrategias comunes para construir capital social que promueva la cohesión y el tejido social de las OSC.

Metodología

Esta investigación tiene un enfoque mixto de carácter cualitativo y cuantitativo con un alcance exploratorio descriptivo, ya que el estudio trata una problemática nueva y poco estudiada sobre las OSC y la crisis del contexto actual y se analizan los datos con base en una muestra determinada para describir la realidad en la que se encuentran estas organizaciones (Ramos, 2020). Se utiliza como base el método Delphi que se caracteriza por buscar un “consenso a través de un grupo de expertos ante una temática concreta, usando para ello cuestionarios enviados individualmente de forma reiterada y cuyos resultados son devueltos en forma de retroalimentación creando una opinión representativa del grupo” (Dalkey y Helmer, 1962; citado en Martínez-García *et al.*, 2019, p. 132). Este método aplica cuestionarios con preguntas a un panel de expertos en el tema a investigar y se caracteriza por tener varias rondas de respuestas con el objetivo de utilizar la información obtenida para un interrogatorio posterior (López-Gómez, 2018). Es decir, en el caso de esta investigación, las respuestas obtenidas de las entrevistas de la primera fase servirán para formular el cuestionario de la segunda fase. La idea de combinar información cualitativa (fase uno)

con información cuantitativa (fase dos) “permite enriquecer el proceso y mejorar la calidad de los resultados” (López-Gómez, 2018).

Esta metodología investigativa busca identificar consensos entre los expertos o evidenciar discrepancias cuando las respuestas sobre un determinado tema son diferentes. Los expertos aportan información desde su experiencia personal, he aquí la riqueza de este método. Por esta razón, tanto los consensos como las discrepancias “son resultados de gran interés en el proceso investigador” (Gordon, 1994; citado en López-Gómez, 2018, p. 26) porque ambos resultados evidencian aspectos de una misma realidad. Por estas razones mencionadas, el método Delphi encaja en el proceso metodológico del estudio porque brinda las herramientas necesarias para lograr identificar el perfil de OSC, no desde la perspectiva de un solo individuo, sino de varios especialistas, teniendo así resultados más fidedignos para el estudio.

El estudio se desarrolla en el contexto actual de la pandemia provocada por el COVID-19. Por tanto, la temporalidad es transversal ya que los datos que se recogerán de los expertos serán actuales, considerando las implicancias que ha traído la crisis sanitaria a las OSC. Por otro lado, la Tabla 8 describe, a modo de resumen, los instrumentos y las técnicas para llevar a cabo el cumplimiento de cada objetivo específico, así como el plan de trabajo. Por último, en el Anexo 1 se presenta una imagen donde se explica el itinerario metodológico que se llevó a cabo a lo largo de la investigación.

Tabla 6

Plan de trabajo

Objetivo Específico 1: Explorar las experiencias de vinculación de las ONG (<i>stakeholder</i>) con las organizaciones de la sociedad civil.			
Instrumento	Técnica	Comentario	Cronograma
Estudio del marco conceptual (teórico, histórico y contextual)	Análisis documental	Conocer las características de las interacciones que ocurren entre las OSC y las ONG	Abril a junio del 2021
Entrevista estructurada con un cuestionario de seis preguntas abiertas enviado a los expertos de ONG (ver Anexo 2)	Análisis cualitativo de las respuestas	Las respuestas obtenidas servirán para establecer las categorías de estudio	Julio 2021

Objetivo Específico 2: Describir las características y capacidades de las organizaciones sociales que favorezcan la cohesión social con otras organizaciones del tercer sector desde la perspectiva de los expertos de las ONG.

Instrumento	Técnica	Comentario	Cronograma
Cuestionario a expertos con preguntas cerradas según las categorías encontradas en la fase anterior (ver Anexo 3)	Estadística descriptiva a través del programa SPSS.	Se busca reducir las dimensiones e identificar las principales variables.	Octubre 2021

Objetivo Específico 3: Identificar las estrategias comunes para construir capital social que promueva la cohesión y el tejido social de las OSC.

Instrumento	Técnica	Comentario	Cronograma
Análisis y discusión de los resultados	Estadística descriptiva a través del programa SPSS.	Identificar el perfil de OSC necesario para la construcción de capital social a través de consensos.	Noviembre 2021

Consideraciones Éticas

No está de más explicitar que en todas las fases de la investigación se guardará el anonimato y la confidencialidad de las respuestas recogidas por parte de los expertos. Además, la información será utilizada solamente para fines académicos. A cada uno de los sujetos de estudio se le envió una carta de consentimiento con la explicación de los objetivos del estudio y las fases que se llevarán a cabo (ver Anexo 4). Esta carta está formalizada por el Departamento de Investigación de la Universidad Casa Grande y firmada por la directora de dicho departamento y por la docente investigadora responsable.

Fase 1

La primera fase de la investigación es cualitativa exploratoria y consiste en conocer, a través de entrevistas estructuradas, las experiencias de diferentes expertos de ONG en su vinculación con las organizaciones sociales (objetivo específico 1). La razón principal para escoger este alcance para esta etapa inicial es recoger las perspectivas subjetivas de cada uno de los participantes a través de seis preguntas abiertas y poder así explorar los diferentes puntos de vista para tener una visión holística del tema a investigar. Se trata, por tanto, de interpretar la realidad desde las experiencias de los participantes (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Estos expertos serán profesionales con experiencia trabajando en ONG vinculadas a la ayuda social. El criterio principal de selección es que estén vinculados actualmente en alguna institución del Tercer Sector y que tengan por lo menos cinco años de experiencia en el área laboral o en lo académico. Son 11 los sujetos de estudio pertenecientes al Tercer Sector que estuvieron en la primera fase, todos ellos con más de siete años de experiencia, de los cuales 10 son de Ecuador y uno de Costa Rica. La muestra se escogió por el método no probabilístico, específicamente por conveniencia, ya que los expertos fueron elegidos según unos parámetros definidos y su representatividad -por sus características específicas- permite que se pueda cumplir con los objetivos del estudio (Lastra, 2000). Para la segunda fase, participaron los mismos 11 expertos más tres adicionalmente seleccionados de acuerdo con los mismos parámetros, de los cuales uno es de Perú. La Tabla 7 muestra la información de los participantes de la investigación.

Tabla 7

Datos de los expertos del Tercer Sector

Institución a la que está vinculado el experto	Años de experiencia	Formación académica	País	Fase
Fundación Acción Solidaria	De 7 a 9	Maestría	Ecuador	1 y 2
Fundación Hermano Miguel	Más de 10	Diplomado	Ecuador	1 y 2
Asociación Red de ONG (AROG)	Más de 10	Maestría	Ecuador	1 y 2
Fenodis	Más de 10	Grado Técnico	Ecuador	1 y 2
Colectivo Ecuador con Gestión de Riesgos	Más de 10	Maestría	Ecuador	1 y 2
Banco de Alimentos Diakonía	De 7 a 9	Universitaria	Ecuador	1 y 2
Grupo Faro	De 7 a 9	Maestría	Ecuador	1 y 2
Fundapi	Más de 10	Maestría	Ecuador	1 y 2
International Society for Third Sector Research	Más de 10	Maestría	Ecuador	1 y 2
Fasinarm	Más de 10	Maestría	Ecuador	1 y 2
World Vision	De 7 a 9	Maestría	Costa Rica	1 y 2
Solidaridad en Marcha	Más de 10	Diplomado	Perú	2
Fundación Fuegos	Más de 10	Maestría	Ecuador	2
Fe y Alegría	De 7 a 9	Maestría	Ecuador	2

Además de estos expertos propios del Tercer Sector, se consideraron también las respuestas de 43 expertos pertenecientes a otros grupos de interés tales como: la Academia, las Empresas, Cooperantes Internacionales y el Estado elegidos bajo los mismos criterios mencionados

anteriormente. Esto sirvió para tener una perspectiva más amplia de las experiencias de vinculación con las OSC y complementar los puntos de vistas de las respuestas del Tercer Sector. Las respuestas de todos los expertos se analizaron y se ordenaron por categorías para identificar las relaciones y los puntos en común, de tal manera que el contenido del cuestionario de la segunda fase contenga la riqueza de toda la información de campo, más la teoría investigada, y se puedan precisar mejor las preguntas para obtener los resultados finales.

La herramienta utilizada para la entrevista estructurada fue a través de un formulario de Google Forms diseñado para que los expertos contesten las preguntas de forma digital. Este formulario fue enviado a través de correo electrónico y además se adjuntó la carta de consentimiento.

Fase 2

Tras un análisis cualitativo de las respuestas obtenidas de la fase uno, se identificaron las variables de estudio que se utilizaron para elaborar un cuestionario para esta segunda fase de la investigación. El resultado de analizar la información de los expertos en esta fase permitió conocer las características y capacidades que las OSC deben tener para favorecer la construcción de capital social (objetivo específico 2). Para esta etapa, el abordaje fue cuantitativo porque, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas y se analizaron los resultados a través de métodos analíticos y estadísticos para llegar a resultados objetivos. Los expertos seleccionados fueron los mismos de la fase uno, pero se incluyeron a tres profesionales más, según los criterios mencionados en la primera fase. Para esta fase se utilizó de nuevo la herramienta de Google Forms y el cuestionario fue enviado a través de correo electrónico. Cabe mencionar que, para esta fase, las opciones de respuestas se diseñaron con el instrumento conocido como *Likert*, utilizando una escala ordenada del 1 al 5 para conocer que tan de acuerdo o desacuerdo están los sujetos de una afirmación y tener así datos recogidos que sean de calidad (Matas, 2018). También hubo preguntas de opción múltiple para conocer algunos datos generales de la experiencia de los expertos en el Tercer Sector.

El análisis de la información de la primera fase sacó a la luz diferentes conceptos que no estaban contemplados inicialmente en el marco conceptual. Esto llevó a tener que hacer una nueva revisión teórica con los elementos que los expertos mencionaron permitiendo así contrastar la experiencia de ellos con la teoría. Una vez hecho este ejercicio, se ordenó la información por categorías y subcategorías para realizar el cuestionario según las dimensiones de liderazgo y estrategia. Esto sirvió para que el diseño de cada pregunta del cuestionario contenga elementos que fueron mencionados por los expertos, con base en un fundamento teórico (ver Anexo 5).

Sub-Dimensiones del Liderazgo Organizacional

El liderazgo se compone de varias dimensiones que en su conjunto forman las características propias de una organización, su identidad y su forma de llevar a cabo sus acciones. A nivel institucional, estas dimensiones cobran mucha importancia porque permiten el buen funcionamiento de la misma y sobre todo porque son la proyección de lo que la organización es desde la perspectiva de los stakeholders. Algunas de estas características que son esenciales para el liderazgo organizacional son: dirección (Rozo-Sánchez *et al.*, 2019), estructura (Miller, 1987; citado en Idárraga, 2012), capital humano (Lezama *et al.*, 2015), y cultura organizacional (de Faría y del Carmen, 2010; Castro y Lupano, 2005). La Tabla 8 desarrolla cada uno de estos conceptos.

Tabla 8

Sub-Dimensiones del liderazgo organizacional

Dimensión: Liderazgo		
Sub-Dimensión y Concepto	Categoría	Subcategorías
Dirección (D)		
Es la capacidad de planificar, organizar y motivar a los colaboradores para lograr cumplir los objetivos organizacionales y alcanzar los resultados esperados. Esto se logra cuando las personas están comprometidas con la misión y la visión institucional, y también con una eficiente capacidad de gestión de los recursos tecnológicos y logísticos para tomar las decisiones que favorezcan al mejor desempeño de las actividades organizacionales (Rozo-Sánchez <i>et al.</i> , 2019).	D1. Planificación y gestión	D1.1 Capacidad de gestión D1.2 Planificación estratégica
	D2. Valores y motivación	D2.1 Compromiso
	D3. Objetivos comunes	D3.1 Misión y visión D3.1 Desalineación de prioridades
Estructura (E)		
Son aquellos parámetros que ordenan sistemáticamente a una organización y que establecen	E1. Procesos operativos	E1.1 Procesos
	E2. Liderazgo organizacional	E2.1 Características liderazgo de una OSC

Dimensión: Liderazgo		
Sub-Dimensión y Concepto	Categoría	Subcategorías
los esquemas de trabajo. Los factores que influyen en el diseño estructural pueden ser: la jerarquía, las políticas y normas, la estandarización de procesos operativos, las asignaciones de tareas, las funciones y capacidades para tomar decisiones, las autoridades y su rol, la comunicación y la división de trabajo (Idárraga, 2012).		E2.2 Desarrollo de capacidades y liderazgos
	E3. Relación con beneficiarios	E3.1 Diseño relacional
	E4. Comunicación	E4.1 Comunicación con grupos de interés
	E5. Tecnología	E5.1 Incorporación de tecnología
<p style="text-align: center;">Capacidades (C)</p> Se considera el recurso humano lo más importante en una organización, porque de las personas depende el éxito o el fracaso de las acciones que se realizan. Por tanto, es necesario la formación y la capacitación de los colaboradores, mejorar sus fortalezas, incentivarlos al aprendizaje, establecer equipos de trabajo y desarrollar habilidades de liderazgo (Lezama <i>et al.</i> , 2015).	C1. Capacitación del personal	C1.1 Formación C1.2 Dependencia externa
	C2. Equipo de trabajo	C2.1 Equipos multidisciplinares
	C3. Estabilidad del personal	C3.1 Rotación del personal
	C4. Voluntarios	C4.1 Capacidades de voluntarios
<p style="text-align: center;">Cultura Organizacional (CO)</p> Son los valores y las creencias que influyen en las formas de actuar y de pensar de los colaboradores y que como consecuencia afecta las conductas y el modo en que se trabaja. Estas concepciones se transmiten de persona a persona y forman parte del entorno organizacional (Castro y Lupano, 2005).		CO1.1 Cultura Transaccional
	CO.1 Tipos de cultura	CO1.2 Cultura Transformacional

Sub-Dimensiones de Estrategia

Las estrategias son acciones que están diseñadas para alcanzar un determinado objetivo social. En este sentido, los recursos de una organización deben ser el medio para alcanzar dichos fines, como lo es, por ejemplo, la construcción de relaciones con agentes externos basadas en la confianza, la cooperación y la reciprocidad. Esto, que se conoce como capital social, puede ser un objetivo estratégico necesario para que una OSC pueda pasar de un capital social restringido (relaciones limitadas solamente al interior de la organización) a un capital social ampliado (redes externas) (Atria, 2003). Para esto, Atria (2003) propone la asociatividad y el empoderamiento como dos estrategias para la construcción de capital social, mientras que Romo *et al.* (2012) plantean la sostenibilidad institucional como estrategia para fortalecer las relaciones con aquellos que son parte importante del financiamiento de las OSC. La Tabla 9 desarrolla cada uno de estos conceptos.

Tabla 9

Sub-Dimensiones de la Estrategia

Dimensión: Estrategia		
Sub-Dimensión	Categoría	Subcategorías
Empoderamiento (E) Consiste en orientar la capacidad de transformación que tiene un grupo de personas al interior de una organización hacia el exterior para beneficiar el entorno en el que actúa. El empoderamiento se da cuando se conoce el entorno, hay un proceso de adaptabilidad y se actúa como consecuencia de lo anterior para influir sobre un determinado grupo (Atria 2003).	E1. Conocimiento del entorno	E1.1 Mecanismos de análisis E1.2 Stakeholders y condiciones sociopolíticas y económicas
	E2. Capacidad de adaptación	E2.1 Cambios del entorno E3.1 Financiación de proyectos
	E3. Actuar e influir	E3.2 Enfoque participativo
Asociatividad (A) Crear y/o ampliar las redes con aliados para generar sinergias y fomentar el trabajo colaborativo. Se trata del conjunto de acciones entre organizaciones que comparten una identidad y una misión compartida (Atria 2003).	A1. Creación de redes	A1.1 Bonding A1.2 Bridging A1.3 Linking
	A2. Expandir y fortalecer redes	A2.1 Credibilidad de OSC
	A3. Acciones de cooperación	A3.1 Intercambio de información A3.2 Conocimientos y experiencias
Sostenibilidad Institucional (SI) Consiste en la auto-gestión financiera, la transparencia y la consecución de recursos para que un OSC logre cumplir con sus objetivos sociales y las metas que se proponga (Romo <i>et al.</i> , 2012).	SI1. Gestión financiera	SI1.1 Diversificación financiera SI1.2 Acceso a fondos no reembolsables SI1.3 Valores
	SI2. Transparencia	SI2.1 Interna SI2.1 Externa SI2.1 Auditorías
	SI3. Cumplimiento de metas	SI3.1 Prioridades
	SI4. Capacidad de innovar	SI4.1 Procesos de innovación SI4.2 Preparación del personal SI4.3 Adaptación y "glocalidad"

Resultados

Según los instrumentos utilizados para la recolección de información se presentan los resultados obtenidos por parte de los expertos. En la fase uno, cuyo enfoque es cualitativo, se utilizan entrevistas estructuradas; y en la fase dos, con enfoque cuantitativo, los datos se obtienen a través de un cuestionario de preguntas cerradas. La metodología Delphi permite integrar estas dos

fases para conseguir que los resultados se relacionen unos con otros.

Fase 1: Exploración de Experiencias de Expertos del Tercer Sector

Para esta primera etapa, el objetivo era explorar las experiencias de vinculación de once expertos del Tercer Sector con las OSC conociendo los beneficios y las problemáticas de trabajar con ellas, sus expectativas al participar en un proyecto colaborativo y las conductas que más valora para confiar en una OSC. Considerando el contexto de la pandemia, se les preguntó también sobre las características que debería tener una OSC para superar los problemas actuales; y por último, se trató el tema del liderazgo de una OSC y su importancia para que un stakeholder se vincule con ellas. A continuación, se presentan algunas de las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado a los 11 expertos del Tercer Sector; las respuestas completas se encuentran en el Anexo 6, junto con la información obtenida de los otros expertos pertenecientes a los otros grupos de interés. Se ordenó la información por categorías, tal como se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 10

Principales beneficios de trabajar con las OSC

Pregunta #1: ¿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.	
Categoría	Respuestas Tercer Sector
Conocimiento de las necesidades sociales	Conocer los problemas de los beneficiarios, lo cual permite generar sinergias y poder atenderlos mejor. Ayuda a estar conectados con sus necesidades y las problemáticas sociales que enfrentan. También ayuda a conocer el impacto que tienen las OSC con estos grupos sociales.
Redes de trabajo colaborativo	Se genera un trabajo colaborativo, donde se fortalece el trabajo en equipo y se suman recursos para contribuir a la consecución de resultados. Las redes fortalecen a las organizaciones porque se coordinan las acciones y se generan alianzas con organizaciones de otros sectores.
Reciprocidad y normas de cooperación	Hay un intercambio de aprendizajes y experiencias que permite la colaboración entre organizaciones. Se intercambian recursos y capacidades para alcanzar los objetivos de manera más efectiva y eficiente.
Respuestas innovadoras	Permite ayudar a resolver los problemas sociales a partir de acciones innovadoras.
Optimización de recursos	Se optimizan los recursos, sobre todo el voluntariado. Esto permite que el impacto de trabajo sea más relevante y potente.
Experiencia y generar conocimientos	Ayuda a conocer las formas de actuar de las OSC, hay un enriquecimiento de sus experiencias y metodologías de intervención social. El conocimiento de las experiencias nutre a ambas partes.
Recursos humanos capacitados	Contar con recursos humanos capacitados y especializados, comprometidos con las realidades sociales.

Pregunta #1: ¿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.

Categoría	Respuestas Tercer Sector
Capital Social	Se construye capital social que favorece a las personas más vulnerables y lograr así equidad.

Tabla 11

Principales problemas al interactuar con las OSC

Pregunta #2: ¿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.

Categoría	Respuestas Tercer Sector
Deficiencia en la estructura interna	Deficiente planificación de las acciones, las OSC no tienen una mirada estratégica ni una visión a corto ni a mediano plazo. Esto afecta su sostenibilidad, su estructura interna (que de por sí es débil e inestable), y los procesos llegan a ser informales. Además, tienen la dificultad para darle continuidad a los proyectos y renovar a los líderes. Hay ambición de poder.
Falta de recursos	Pocos recursos que limitan las actividades.
Dificultad para trabajar en red	Las agendas propias priman sobre las de otras organizaciones, lo cual dificulta el trabajo en red. Al mismo tiempo, hay poca experiencia del trabajo en conjunto y al buscar su propio protagonismo y ser individualistas pierden su credibilidad. No cuentan con un liderazgo que permita generar alianzas y sinergias.
Poca formación y experiencia.	El personal tiene poca formación y una capacidad limitada. No se aprovechan las experiencias para sistematizar procesos, garantizar el aprendizaje y lograr así replicar los casos de éxito que ayudaron a solucionar un determinado problema social.

Tabla 12

Expectativas al trabajar con una OSC

Pregunta #3: Al participar de un proyecto colaborativo en su rol de stakeholder, ¿qué esperaría de la organización social como contraparte?

Categoría	Respuestas Tercer Sector
Reciprocidad	Se espera que las OSC sean colaborativas, proactivas y que tengan la capacidad de llevar a cabo proyectos en conjunto con diferentes grupos de interés. Deben aportar sus experiencias, recursos, metodologías y buscar que el aprendizaje sea mutuo.
Gestión de recursos	Que puedan conseguir recursos y utilizarlos de la mejor manera con creatividad.
Ética y transparencia	Que sean honestos y cumplan con los presupuestos establecidos.
Trabajo en conjunto	Que se trabaje de forma cooperativa a partir de la conformación de redes. Debe de hacer confianza entre los equipos de trabajo y una buena comunicación.
Innovación en las soluciones	Promover ideas nuevas, que puedan tener capacidad de convocar a la sociedad civil y alinearse con las prioridades.

Pregunta #3: Al participar de un proyecto colaborativo en su rol de stakeholder, ¿qué esperaría de la organización social como contraparte?

Categoría	Respuestas Tercer Sector
Conocimiento de problemas sociales	Conocer los problemas sociales de los beneficiarios que se busca atender.

Tabla 13

Conductas valoradas en una OSC

Pregunta #4: ¿Cuáles son las conductas que más valora y que le permiten confiar en una OSC?	
Categoría	Respuestas Tercer Sector
Transparencia en su gestión	La rendición de cuentas, la transparencia de sus acciones, que sus intervenciones sean neutras y que tengan credibilidad en su gestión.
Comunicación	Buena comunicación y que se de en todo momento.
Innovación	Apertura al cambio, que sean innovadores y que el trabajo sea de calidad.
Compromiso	Compromiso con los grupos objetivos que se manifiesta en el cumplimiento de los proyectos desde que inician hasta que terminan.
Experiencia	La experiencia en el desarrollo de proyectos y en los temas específicos.
Apertura al trabajo en red	Apertura al trabajo en red y al trabajo colaborativo con otros sectores.
Cumplimiento de objetivos	Que cumplan con los objetivos por los que fue creada la organización.
Organización y planificación	Organización y eficiencia en el trabajo.
Capacidades	Contar con las habilidades blandas para superar los problemas.

Tabla 14

Características de una OSC para superar los problemas del contexto actual

Pregunta #5: ¿Cuáles son las características que una OSC debería tener para superar los problemas del contexto actual (pandemia)? Mencione las cinco que considere más urgentes.	
Categoría	Respuestas Tercer Sector
Gestión y estructura interna	Tener una estructura eficiente y sostenible que logre integrar los intereses de los grupos de interés a las estrategias. Contar con nuevas formas de gestión, lograr reestructurar aquello que se tenga que cambiar y rediseñar procesos internos. Fortalecer el recurso humano, fomentar la resiliencia y analizar su realidad interna.
Contacto con beneficiarios	Mantener el contacto con los beneficiarios a través de diferentes plataformas. Enfocarse en los problemas de atención prioritaria y actuar según las necesidades más urgentes.
Innovación y adaptabilidad	La innovación y la adaptabilidad para incentivar soluciones creativas. Implica también ser flexibles, reinventarse, tener diversidad de servicios y proponer estrategias nuevas.
Sostenibilidad económica	Lograr tener varias fuentes de ingreso para no depender de los donantes. Deben tener sostenibilidad económica y tener un eficiente manejo de los recursos con los que cuenta.
Redes y	Contar con alianzas estratégicas con diferentes grupos de interés (universidades,

Pregunta #5: ¿Cuáles son las características que una OSC debería tener para superar los problemas del contexto actual (pandemia)? Mencione las cinco que considere más urgentes.

Categoría	Respuestas Tercer Sector
trabajo colaborativo	empresas del sector privado, medios de comunicación, etc.). Trabajar en red, proponer proyectos en colaboración con otras organizaciones del Tercer Sector. Trabajar más en conjunto.
Comunicación	Contar con habilidades comunicativas con los beneficiarios, medios de comunicación y autoridad. Darse a conocer ante la sociedad utilizando redes sociales.

Tabla 15

Sobre el liderazgo de las OSC

Pregunta #6: ¿En qué medida es importante el liderazgo de una OSC para que un stakeholder quiera vincularse con ella? ¿Por qué?

Categoría	Respuestas Tercer Sector
Dirección	La dirección de una OSC se da por la orientación del líder, que debe tener continuidad para darle credibilidad a la organización.
Consecución de resultados	La injerencia de los líderes es necesaria para la intervención en los problemas sociales. Ellos permiten la ejecución de iniciativas innovadoras y sostenibles. El líder debe tener las capacidades y la templanza para actuar, así como poder ayudar a la solución de problemas públicos con otros actores de la sociedad.
Redes	Un buen liderazgo le da credibilidad a la OSC por la confianza que genera al trabajar colaborativamente con los grupos de interés. Además, facilita la vinculación y las alianzas estratégicas con otras instituciones para alcanzar metas y tener mayor impacto.

Fase 2: Características y Capacidades de las OSC para la construcción de capital social

En esta fase, solo se consideraron las respuestas de los 14 expertos del Tercer Sector, los 11 que participaron en la fase uno más tres que se incluyeron después. En la Tabla 16 se describen algunos datos sobre el perfil de los sujetos de investigación y en el Anexo 7 se encuentran los gráficos donde se detallan el tipo de vinculaciones y las temáticas que han tenido con las OSC.

Tabla 16

Datos generales de los expertos

	Alcance según la OSC que representa	Cantidad de OSC con las que se ha vinculado
Experto 1	Regional	Más de 20
Experto 2	Nacional	Más de 20
Experto 3	Nacional	Más de 20
Experto 4	Nacional	Entre 11 y 20
Experto 5	Regional	Entre 11 y 20

	Alcance según la OSC que representa	Cantidad de OSC con las que se ha vinculado
Experto 6	Global	Más de 20
Experto 7	Nacional	Más de 20
Experto 8	Regional	Más de 20
Experto 9	Global	Más de 20
Experto 10	Nacional	Menos de 10
Experto 11	Nacional	Menos de 10
Experto 12	Nacional	Más de 20
Experto 13	Nacional	Más de 20
Experto 14	Global	Entre 11 y 20

Según las categorías identificadas en la fase uno y complementadas por la revisión teórica respectiva, se presentan los resultados obtenidos del cuestionario según las dimensiones de liderazgo y estrategias. Esto permite describir las características y capacidades de las OSC que favorezcan la construcción de tejido social con organizaciones sociales.

Tabla 17

Resultados de la sub-dimensión Dirección

Dimensión: Liderazgo	
Sub-Dimensión: Dirección (D)	
Categoría	Resultados
D1. Gestión y planificación	D1.1 El 85,7% (12) de los expertos están muy de acuerdo en que las OSC necesitan tener una estructura interna capaz de planificar y gestionar los recursos para que pueda ser sostenible en el tiempo; mientras que el 14,3% (dos) dice estar de acuerdo.
	D1.2 El 64,3% (nueve) de los expertos están muy de acuerdo de que la planificación estratégica para que las OSC es esencial para lograr alcanzar sus metas y objetivos a corto y mediano plazo; mientras que el 28,6% (cuatro) dice estar de acuerdo y el 7,1% (uno) dice estar en desacuerdo.
D2. Valores y motivación	<p>D2.1 Sobre los factores que incrementan el compromiso y la motivación de los colaboradores internos de una OSC se tiene que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios institucionales que recibe: el 7,1% (uno) cree que es lo más importante, el 42,9% (seis) que es importante, el 21,4% (tres) son indiferentes y el 21,4% (tres) poco importante. • Trabajo directo con los beneficiarios: el 28,6% (cuatro) cree que es lo más importante, el 50% (siete) que es importante, el 21,4% (tres) son indiferentes. • Influencia del líder/fundador: el 42,9% (seis) dice que es lo más importante, el 42,9% (seis) que es importante, el 7,1% (uno) indiferente y el 7,1% (uno) poco importante. • Objetivos comunes entre los miembros: el 50% (siete) cree que es lo más importante, el 21,4% (tres) que es importante, el 21,4% (tres) es indiferente y el 7,1% (uno) que es poco importante. • Claridad en la misión y visión: el 50% (siete) cree que es lo más importante, el

Dimensión: Liderazgo	
Sub-Dimensión: Dirección (D)	
Categoría	Resultados
	35,7% (cinco) que es importante y el 14,3% (dos) es indiferente. <ul style="list-style-type: none"> • Canales de comunicación permanentes: el 21,4% (tres) dice que es lo más importante, el 50% (siete) que es importante y el 28,6% (cuatro) es indiferente.
D3. Objetivos comunes	D3.1 El 42,9% (seis) de los expertos está muy de acuerdo en que la definición de la misión y visión se debe establecer con la participación de todos los colaboradores; el 21,4% (tres) están de acuerdo y el 35,7% (cinco) están indecisos. D3.2 El 42,9% (seis) de los expertos está muy de acuerdo de que las crisis institucionales y las necesidades económicas y de talento humano obligan a las OSC a cambiar sus prioridades; el 28,6% (cuatro) está de acuerdo; el 14,3% (dos) están indecisos; el 7,1% (uno) está en desacuerdo y el 7,1% (uno) nada de acuerdo.

Tabla 18*Resultados de la sub-dimensión Estructura*

Dimensión: Liderazgo	
Sub-Dimensión: Estructura (E)	
Categoría	Resultados
E1. Procesos operativos	E1.1 Sobre cómo afectan la falta de renovación de liderazgos, la constante rotación de voluntarios y la falta de personal técnico permanente afectan los procesos de una OSC los expertos contestaron: 57,1% (ocho) están muy de acuerdo; 35,7% (cinco) de acuerdo; y el 7,1% (uno) nada de acuerdo.
E2. Liderazgo organizacional	E2.1 Las características para que una OSC sea líder, se tiene que: <ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional interna sólida y eficiente: el 57,1% (ocho) dice que es lo más importante, el 21,4% (tres) que es importante y el 21,4% (tres) es indiferente. • Eficiente gestión de recursos: el 71,4% (10) opina que es lo más importante, el 14,3% (dos) que es importante y el 14,3% indiferente. • Transparencia y credibilidad: el 71,4% (10) opina que es lo más importante, el 21,4% (tres) que es importante y el 7,1% indiferente. • Conocimiento y experiencia con los grupos beneficiarios: el 35,7% (cinco) dice que es lo más importante, el 57,1% (ocho) que es importante y el 7,1% (uno) indiferente. • Alto nivel de voluntariado: el 21,4% (tres) cree que es importante, el 57,1% (ocho) es indiferente y el 21,4% (tres) que es poco importante. • Alianzas y redes con otras OSC: el 28,6% (cuatro) contestó que es lo más importante, el 42,9% (seis) que es importante, el 21,4% (tres) indiferente y el 7,1% (uno) poco importante. • Cooperación con otras OSC: el 28,6% (cuatro) contestó que es lo más importante, el 42,9% (seis) que es importante, el 21,4% (tres) indiferente y el 7,1% (uno) poco importante. • Contar con un líder comprometido y capaz: el 64,3% (nueve) opina que es lo más importante, el 28,6% (cuatro) que es importante y el 7,1% indiferente.
E3. Comunicación	E3.1 Sobre los objetivos de una comunicación con los beneficiarios, se tienen: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar sus necesidades: el 85,7% (12) opina que es lo más importante

Dimensión: Liderazgo	
Sub-Dimensión: Estructura (E)	
Categoría	Resultados
	<p>y el 14,3% (dos) son indiferentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la credibilidad en la organización: el 57,1% (ocho) dice que es lo más importante, el 21,4% (tres) que es importante y el 21,4% (tres) indiferente. • Empoderarlos: el 35,7% (cinco) opina que es lo más importante, el 42,9% (seis) que es importante, el 14,3% (dos) son indiferentes y el 7,1% (uno) poco importante. • Lograr su colaboración voluntaria: el 21,4% (tres) cree que es lo más importante, el 28,6% (cuatro) que es importante, el 35,7% (cinco) es indiferente y el 14,3% (dos) que es poco importante. • Medir el impacto y establecer mejoras: el 57,1% (ocho) que es lo más importante, el 21,4% (tres) que es importante y el 21,4% indiferente. <p>E3.2 El 92,9% (13) de los expertos está muy de acuerdo de que las OSC deben comunicar a sus grupos de interés los resultados de sus operaciones y proyectos conjuntos, utilizando canales pertinentes a cada uno; y solo el 7,1% (uno) dice estar de acuerdo.</p>
E4. Tecnología	E4.1 Sobre la incorporación de nuevas tecnologías en la estructura de la OSC para los procesos internos y externos, el 71,4% (10) de los expertos está muy de acuerdo, mientras que el 21,4% (tres) está de acuerdo y solo el 7,1% (uno) está en desacuerdo.

Sobre los factores que afectan las capacidades institucionales y que dificultan el desarrollo de nuevos liderazgos en las OSC, se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 19

Resultados de la sub-dimensión Capacidades

Dimensión: Liderazgo	
Sub-Dimensión: Capacidades (C)	
Categoría	Resultados
C1. Capacitación del personal	C1.1 Dependencia de asistencia técnica externa: el 35,7% (cinco) cree que es lo más importante, el 21,4% (tres) que es importante, el 21,4% (tres) indiferentes, el 14,3% (dos) que es poco importante y el 7,1% (uno) lo menos importante.
	C1.2 La ausencia de habilidades técnicas dificultan el manejo de proyectos: el 14,3% (dos) cree que es lo más importante, el 42,9% (seis) que es importante y el 42,9% (seis) es indiferente.
	C1.3 Los voluntarios no siempre están capacitados: el 7,1% (uno) cree que es lo más importante, el 50% (siete) que es importante, el 14,3% (dos) indiferentes, el 21,4% (tres) que es poco importante y el 7,1% que es lo menos importante.
C2. Equipos de trabajo	C2.1 La rotación constante del personal dificulta la continuidad de los proyectos: el 35,7% (cinco) dice que es lo más importante, el 35,7% (cinco) que es importante y el 28,6% (cuatro) contestó indiferente.

Dimensión: Liderazgo	
Sub-Dimensión: Capacidades (C)	
Categoría	Resultados
	C2.2 Un equipo de trabajo que no es multidisciplinario no produce un impacto integral: el 21,4% (tres) contestó como lo más importante, el 14,3% (dos) como importante, el 57,1% (ocho) indiferente y el 7,1% (uno) como poco importante.

Tabla 20

Resultados de la sub-dimensión Cultura Organizacional

Dimensión: Liderazgo	
Sub-Dimensión: Cultura Organizacional (CO)	
Categoría	Resultados
CO.1 Tipos de cultura	CO1.1 Sobre los rasgos de la cultura transaccional (sistemas de comunicación estructurados, procesos formales y colaboradores que trabajan de forma independiente cumpliendo con las normas institucionales) para que las OSC obtengan mejores resultados, el 42,9% (seis) de los expertos opina estar muy de acuerdo, el 28,6% (cuatro) de acuerdo y el 28,6% (cuatro) están indecisos.
	CO1.2 Sobre los rasgos de la cultura transformacional (se alienta el trabajo en equipo y el crecimiento personal a favor de las metas a largo plazo y el compromiso de los miembros) para que las OSC obtengan mejores resultados, el 78,6% (11) de los expertos dice estar muy de acuerdo y el 21,4% (tres) opina estar de acuerdo.

Con respecto a los resultados de la dimensión estrategias, se obtuvieron los siguientes resultados según cada sub-dimensión.

Tabla 21

Resultados de la sub-dimensión Empoderamiento

Dimensión: Estrategia	
Sub-Dimensión: Empoderamiento (E)	
Categoría	Resultados
E1. Conocimiento del entorno	E1.1 Sobre la frecuencia con que las OSC demuestran tener mecanismos establecidos para conocer lo que ocurre a su alrededor y adelantarse a situaciones adversas, el 14,3% (dos) opina siempre, el 50% (siete) a veces y el 35,7% (cinco) casi nunca.
	E1.2 Sobre la frecuencia con que las OSC han demostrado conocer a sus stakeholders (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, el 7,1% (uno) de los expertos opina que siempre, el 21,4% (tres) casi siempre, el 50% (siete) a veces y el 21,4% (tres) casi nunca.
E2. Capacidad de adaptación	E2.1 Sobre la frecuencia con que el empoderamiento en las OSC es el producto de su capacidad de adaptarse a los cambios del entorno, el 14,3% (dos) dice que siempre, el 35,7% (cinco) casi siempre, el 28,6% (cuatro) a veces y el 21,4% (tres) casi nunca.

Dimensión: Estrategia	
Sub-Dimensión: Empoderamiento (E)	
Categoría	Resultados
E3. Actuar e influir	E3.1 Con respecto a que los financiamientos de las OSC están condicionados a la inclusión de mecanismos de apropiación e incidencia de los proyectos que se ejecutan, el 7,1% (uno) de los expertos opina que siempre, el 64,3% (nueve) casi siempre, el 14,3% (dos) a veces y el 7,1% (uno) casi nunca.
	E3.2 Sobre la frecuencia con que el enfoque participativo de las OSC representa una manera innovadora de superar problemas y de incorporar a las comunidades beneficiarias, el 7,1% (uno) dice que siempre, el 42,9% (seis) casi siempre, el 35,7% (cinco) a veces y el 14,3% (dos) casi nunca.

Tabla 22

Resultados de la sub-dimensión Asociatividad

Dimensión: Estrategia	
Sub-Dimensión: Asociatividad (A)	
Categoría	Resultados
A1. Creación de redes	A1.1 Sobre que tan frecuente 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, el 14,3% (dos) dice que siempre, el 42,9% (seis) casi siempre, el 35,7% (cinco) a veces y el 7,1% (uno) casi nunca.
	A1.2 Con respecto a la afirmación: “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” se obtuvieron los siguientes resultados: el 14,3% (dos) de los expertos opina que siempre, el 14,3% (dos) casi siempre y el 71,4% (10) a veces.
	A1.3 Sobre que tan frecuente la creación de alianzas con organismos del Estado y la Cooperación Internacional ha permitido que se generen más oportunidades y soluciones para enfrentar problemáticas, el 7,1% (uno) opina que siempre, el 21,4% (tres) casi siempre, el 57,1% (ocho) a veces y el 14,3% (dos) casi nunca.
A2. Expandir y fortalecer redes	A2.1 “La generación de procesos asociativos sostenidos, han consolidado la credibilidad que tienen las OSC frente a sus grupos de interés”, los expertos respondieron: el 35,7% (cinco) dijo que casi siempre, el 50% (siete) que a veces y el 14,3% (dos) casi nunca.
A3. Acciones de cooperación	A3.1 Sobre la frecuencia con que la comunicación y el intercambio de información han facilitado las alianzas y fomentado acciones de cooperación entre OSC y sus grupos de interés, el 21,4% (tres) respondió que siempre, el 21,4% (tres) casi siempre, el 50% (siete) a veces y el 7,1% (uno) casi nunca.
	A3.2 Con respecto a la frecuencia con que se comparten conocimientos y experiencias en las acciones de cooperación con otras OSC generando beneficios para todos los grupos de interés involucrados, el 7,1% (uno) respondió que siempre, el 21,4% (tres) casi siempre, el 35,7% (cinco) a veces, el 35,7% (cinco) casi nunca.

Tabla 23

Resultados de la sub-dimensión Sostenibilidad Institucional

Dimensión: Estrategia	
Sub-Dimensión: Sostenibilidad Institucional (SI)	
Categoría	Resultados
SI1. Gestión financiera	<p>SI1.1 Sobre la siguiente afirmación, “las OSC deben diversificar sus fuentes de ingreso aun cuando éstas no tengan relación con su razón de ser”, el 21,4% (tres) de los expertos respondieron que siempre, el 42,9% (seis) que casi siempre, el 28,6% (cuatro) a veces y el 7,1% (uno) que nunca.</p> <p>SI1.2 Sobre la frecuencia con que las OSC deberían de justificar la solicitud de fondos no reembolsables con proyectos de atención prioritaria que tuvieran el potencial de convertirse en programas, el 57,1% (ocho) opina que siempre, el 35,7% (cinco) que a veces y el 7,1% (uno) que nunca.</p> <p>SI 1.3 Sobre los valores para el manejo de recursos financieros, se tiene que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad: el 100% (14) respondió que es lo más importante. • Transparencia: el 100% (14) respondió que es lo más importante. • Capacitación financiera: el 50% (siete) respondió que es lo más importante, el 42,9% (seis) importante y el 7,1% (uno) indiferente. • Austeridad: el 50% (siete) respondió que es lo más importante, el 28,6% (cuatro) importante y el 21,4% (tres) indiferente. • Personal exclusivo para recaudar fondos: el 35,7% (cinco) contestó que lo más importante, el 28,6% (cuatro) importante, el 28,6% (cuatro) indiferente y el 7,1% (uno) poco importante. • Diversidad de fuentes de financiamiento: el 71,4% (10) lo más importante y el 28,6% (cuatro) importante.
	<p>SI2.1 Sobre la frecuencia con que una OSC estratégica debería compartir la información financiera de su gestión al interior de la institución para promover uso eficiente de los recursos, el 71,4% (10) opina que siempre, el 14,3% (dos) casi siempre, el 7,1% (uno) a veces y el 7,1% (uno) casi nunca.</p> <p>SI2.2 Con respecto a la frecuencia en que el presupuesto ejecutado de una OSC debe ser compartido con la sociedad para aumentar su credibilidad y transparencia, el 78,6% (11) respondió que siempre, el 14,3% (dos) casi siempre y el 7,1% (uno) casi nunca.</p> <p>SI2.3 Si las OSC debieran ser sujetos de auditoría externa, el 78,6% (11) respondió que siempre, el 14,3% (dos) casi siempre y el 7,1% (uno) casi nunca.</p>
	<p>SI3.1 La OSC que no prioriza la atención efectiva a sus beneficiarios, es una organización destinada a desaparecer, el 78,6% (11) de los expertos respondieron que si y el 21,4% (tres) respondió que tal vez.</p>
SI4. Capacidad de innovar	<p>SI4.1 Sobre los procesos en los que se tiene que enfocarse las OSC para la innovación se tiene que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personal: el 50% (siete) respondió que es importante, el 28,6% (cuatro) es indiferente y el 21,4% (tres) poco importante. • Capacitación del personal: el 42,9% (seis) opina que es lo más importante, el 28,6% (cuatro) que es importante y el 28,6% (cuatro) es indiferente. • Proyectos sociales: el 50% (siete) respondió que es lo más importante, el 42,9% (seis) que es importante y el 7,1% (uno) poco importante

Dimensión: Estrategia	
Sub-Dimensión: Sostenibilidad Institucional (SI)	
Categoría	Resultados
	<ul style="list-style-type: none"> • Recaudación de fondos: el 50% (siete) respondió que es lo más importante, el 35,7% (cinco) que es importante y el 14,3% (dos) indiferente. • Formación de redes: el 21,4% (tres) respondió que es lo más importante, el 64,3% (nueve) que es importante, y el 14,3% (dos) indiferente. • Alianzas intersectoriales: el 35,7% (cinco) que es lo más importante, el 57,1% (ocho) que es importante y el 7,1% (uno) indiferente. • Diversificación de servicios: el 42,9% (seis) opina que es lo más importante, el 50% (siete) que es importante y el 7,1% (uno) indiferente. • Autogestión: el 64,3% (nueve) opina que es lo más importante, el 21,4% (tres) importante y el 14,3% (dos) indiferente.
	<p>SI4.2 Sobre la frecuencia con que las OSC deben preparar a su personal constantemente para responder a situaciones críticas o imprevistas, el 71,4% (10) opina que siempre, el 21,4% (tres) casi siempre y el 7,1% (uno) a veces.</p>
	<p>SI4.3 En las crisis, las OSC deben adaptar las visiones globales en las problemáticas de su localidad y compartir sus soluciones locales con proyección global. El 57,1% (ocho) respondió siempre, el 35,7% (cinco) casi siempre y el 7,1% (uno) a veces.</p>

Discusión de Resultados

Para el análisis de los resultados, se utilizó el programa SPSS. Al ser un análisis descriptivo, se tomaron como base las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado en la fase dos a los 14 expertos del Tercer Sector, considerando solamente las preguntas cuyas opciones estaban diseñadas con una escala de Likert. Las demás preguntas se analizaron de forma independiente. Cabe mencionar que al analizar los datos en el programa estadístico, no se consideraron las preguntas sobre qué tan importante son la responsabilidad y la transparencia para el manejo de recursos financieros, ya que estos fueron los únicos casos en donde el 100% de los participantes respondieron la opción “lo más importante” y por lo tanto la varianza en estos dos casos es cero y se eliminan automáticamente de la escala.

Lo primero que se calculó fue el Alpha de Cronbach para conocer la fiabilidad de la herramienta utilizada y como resultado se obtuvo 0,840 considerando solamente los datos de los 14 expertos del Tercer Sector. Después se consideró la muestra de todos los expertos de los diferentes stakeholders y se obtuvo un puntaje de 0,893 (ver Anexo 8). Como en ambos casos el resultado fue mayor a 0,700, se considera que el cuestionario es bastante confiable (Canu y Duque, 2017), lo cual

permite que la discusión de resultados tenga mayor aceptación. Después, para cada constructo, se calculó la media para conocer la tendencia de las respuestas, así como la desviación estándar. Para el análisis de cada pregunta y determinar si hay consenso o no entre los expertos, se considerarán dos criterios principales: la media y el porcentaje de las respuestas obtenidas en cada opción. Para mantener el orden de la información, se utilizará el esquema diseñado según las dimensiones de Liderazgo y Estrategias, junto con sus sub-dimensiones respectivas.

Dimensión: Liderazgo

Sub-dimensión: Dirección

Con respecto a la categoría gestión y planificación, existe consenso de que las OSC necesitan tener una estructura interna para poder gestionar los recursos ya que el 85,7% de los expertos están muy de acuerdo con esta afirmación y la media de las respuestas es de 4,86. Así mismo, sobre la necesidad de contar con una planificación estratégica para que las OSC logren alcanzar sus objetivos, también se muestra un consenso porque el 64,3% de los expertos están muy de acuerdo y el 28,6% de acuerdo; solamente una persona respondió estar en desacuerdo. La media en este caso es de 4,50; lo cual evidencia un alto nivel de convicción. Si bien es cierto que existe una gran diversidad de OSC, no se puede plantear un modelo de gestión general para que sea aplicado por todas las organizaciones, pero tal vez en cuanto a la gestión y planificación interna se tienen que considerar cada vez más los modelos organizacionales de las empresas del sector privado, con el cuidado de evitar caer en la tentación de poner el enfoque en lo económico por encima de la ayuda social (Luna *et al.*, 2010). Otra alternativa es construir un modelo de gestión propio de cada OSC que tenga como principal característica la ayuda social, donde se fomente la participación de la sociedad civil, haya mayor flexibilidad para responder a las necesidades, donde el desempeño no se refleje en las ganancias económicas y menos jerarquía para la toma de decisiones (Serna y Monsiváis, 2006; citado por Luna *et al.*, 2010).

De los factores que incrementan el compromiso y la motivación de los colaboradores de una OSC, las opciones se presentan de mayor importancia a menor importancia:

1. Claridad en la misión y visión: con un promedio de 4,36 y con un porcentaje de 50% que considera que es lo más importante y 35,7% importante, los expertos creen que este aspecto es el principal.
2. Influencia del líder/fundador: con una media de 4,21 y con el 42,9% de los expertos que opina que es lo más importante y otro 42,9% que es importante, se considera que hay consenso sobre este factor como algo clave en la motivación de los colaboradores.
3. Objetivos comunes entre los miembros: el promedio de las respuestas es de 4,14 y la mitad de los expertos (el 50%) considera que es lo más importante y el 21,4% que es importante. Solo tres se consideran indiferentes y uno como algo poco importante.

Estos tres aspectos fueron los más relevantes y guardan, en cierto sentido, una relación entre sí. La misión y la visión de una OSC, junto con la influencia de un líder y el compartir objetivos comunes entre los miembros hace que los colaboradores se sientan motivados en la labor que realizan. La misión que tiene una OSC muestra quien es y qué hace, la visión es lo que dicha organización quiere lograr en el futuro (Caldera *et al.*, 2017). Esta identidad de la OSC es necesaria que quede clara porque así los miembros que participan conocen su fin y solo así podrán estar alineados para alcanzar los objetivos que se establezcan, con la ayuda del direccionamiento de un líder que influye en las actividades y orienta a las personas a la consecución de las metas organizacionales (Rozo-Sánchez, *et al.*, 2019). El liderazgo “proporciona motivación, coadyuva a construir coaliciones y compromisos, y cumple un papel esencial en la definición de metas claras, en el diseño de una estrategia orientada al logro de los objetivos fijados (...)” (Gordon, 2010, p. 109).

En continuación con lo anterior, cabe resaltar que frente a la afirmación de si los colaboradores deben participar en la definición de la misión y la visión de la OSC, las respuestas de los expertos varían: el 42,9% de los expertos está muy de acuerdo, mientras que el 35,7% están indecisos y el 21,4% están de acuerdo. A pesar de que la media es de 4,07, no se puede considerar que haya un consenso por la variación de las respuestas, lo cual se podría concluir que no necesariamente los colaboradores tienen que participar en la definición de la misión y la visión. Por

otro lado, sobre las crisis institucionales y las necesidades económicas y de talento humano que obligan a las OSC a cambiar sus prioridades, seis expertos están muy de acuerdo y cuatro de acuerdo, lo cual indica un consenso. En este sentido, lo anterior se justifica por la necesidad de llevar a cabo un proceso de fortalecimiento institucional fruto de los cambios a nivel local e internacional que inciden directamente con las OSC, pasando por su identidad hasta su rol en la sociedad (Flor *et al.*, 2018). Pero, ante todo, se tiene que cuidar la identidad y su razón de ser (Flor *et al.*, 2018).

Sub-dimensión: Estructura

La mayoría de los expertos (ocho están muy de acuerdo y cinco de acuerdo) coinciden con que la falta de renovación de liderazgos, la constante rotación de voluntarios y la falta de personal técnico permanente afectan los procesos operativos en la estructura de una OSC. Destaca de nuevo aquí la importancia de los líderes en la estructura de una organización. Es importante gestionar los procesos porque estos permiten sistematizar las labores que se realizan al interior de una organización para lograr la eficiencia (Carreras *et al.*, 2010) y el líder, en este sentido, debe orientar las acciones para conseguir resultados. Hablando propiamente del liderazgo organizacional, no del líder como tal, resaltan los expertos: una estructura organizacional interna sólida y eficiente, eficiente gestión de recursos, transparencia y credibilidad y contar con un líder comprometido y capaz. El promedio de respuesta de estas opciones estuvo por encima de 4,30 y por lo menos ocho expertos consideraban cada una de estas como las más importantes. Para los expertos encuestados, estos elementos de alguna manera son aquellos que generan una ventaja competitiva que se transforma en un valor (Porter, 1990; citado en Capa, Benítez y Capa, 2018). En este sentido, el liderazgo tiene un componente relacional que ejerce un papel fundamental por los vínculos que se puedan dar, llegando a influir -no dominar- sobre los actores externos (Luna *et al.*, 2010), es decir, los grupos de interés. En un segundo plano, los expertos creen importante las alianzas y redes con otras OSC, así como la cooperación con ellas, donde en ambos casos el 28,6% contestó que es lo más importante y el 42,9% que es importante. Esto se relaciona con el liderazgo como factor vinculante con otras OSC, tema que se desarrollará más adelante en la sub-dimensión Asociatividad.

Sobre la categoría de la comunicación, referida a los beneficiarios, sobresale la importancia de conocer sus necesidades, donde el 85,7% opina que es lo más importante. De hecho, en la entrevista estructurada de la fase uno, muchos de los expertos del Tercer Sector mencionaron este elemento como algo esencial de las OSC, diciendo que los beneficios de trabajar con ellas radican en el “acercamiento con la causa” y tener “cercanía con las problemáticas sociales que enfrentan, conocen desde el terreno y desde los actores primarios las causas y efectos de las situaciones”. Esto, en definitiva, significa entrar en contacto con los grupos objetivos que se atiende. Esto es, en otras palabras, capital social entendido como la capacidad de relacionamiento para promover “la cooperación, la confianza, el entendimiento y a la empatía entre ellas” (Brunie, 2009; citado por Álvarez, 2015, p. 13). Esto tiene como consecuencia medir el impacto y establecer mejoras, siendo otro elemento que resaltan los expertos con un 57,1% que dice que es lo más importante y un 21,4% que es importante. Esto guarda una relación directa con lo que sería la rendición de cuentas, que se detalla más adelante. Por último, se tiene que otro de los objetivos de una comunicación con los beneficiarios está en incrementar la credibilidad en la organización (57,1% dice que es lo más importante y el 21,4% que es importante). La confianza es un elemento transversal de los conceptos del capital social porque para establecer vínculos de unión sólidos es necesario construir relaciones de igualdad para disponer de la mejor manera el intercambio y la cooperación con los grupos objetivos (Uslaner, 2003), así como construir relaciones sostenidas en la reciprocidad (Coleman, 1988; citado por Gordon, 2005) y que puedan mantenerse en el tiempo.

Con respecto a la comunicación con los grupos de interés, entre los expertos hay consenso (el 92,9% de los expertos está muy de acuerdo) de que las OSC deben establecer canales con ellos para informar sobre los resultados de sus operaciones y proyectos conjuntos. Por último, como parte de la estructura de una OSC, los expertos opinan que es esencial contar con nuevas tecnologías. El 71,4% de los expertos opina estar muy de acuerdo con esto, mientras que el 21,4% está de acuerdo.

Sub-dimensión: Capacidades

Llama la atención que en este apartado solamente hubo una pregunta que obtuvo un promedio alto de respuesta entre los expertos. De las afirmaciones, la que más afecta las capacidades de las OSC y dificultan el desarrollo de nuevos liderazgos es la rotación del personal, con un promedio de 4,1 y con un 35,7% que opina que es lo más importante y un 35,7% que es importante. En este sentido, se puede decir que hay consenso entre los expertos de que no afectan la dependencia de asistencia técnica, la ausencia de habilidades para desarrollar proyectos, la poca capacitación de los voluntarios ni el contar con un equipo multidisciplinario en las capacidades operativas de las OSC.

Sub-dimensión: Cultura Organizacional

Las dos preguntas del cuestionario sobre esta sub-dimensión contenían rasgos de dos tipos de culturas organizacionales: la transaccional y la transformacional. Si bien es cierto que ambas tuvieron un puntaje de aceptación alto entre los expertos, 4,14 para la primera y 4,79 para la segunda, existe mayor convicción por la cultura transformacional ya que el 78,6% de los expertos dice estar muy de acuerdo y el 21,4% opina estar de acuerdo. En el caso de la cultura transaccional, el 28,6% (cuatro) están indecisos.

En la cultura transformacional, predomina un estilo de trabajo flexible e informal donde los miembros de la organización tienen en común intereses y objetivos que los lleva a identificarse con la razón de ser de la institución (Castro y Lupano, 2005). Esto se relaciona con lo que se mencionó anteriormente acerca de compartir objetivos comunes entre los miembros como algo importante para la motivación y el compromiso, que los mismos expertos opinan estar de acuerdo en su mayoría. Además, “el liderazgo transformacional ha sido considerado como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones” (Hermosilla *et al.*, 2016, p. 135). Esto es importante porque esta cultura responde al contexto actual que viven las OSC fruto de la pandemia y la crisis sanitaria, donde la creatividad y el compromiso son esenciales para enfrentar los entornos cambiantes, así como priorizar los intereses de la institución por encima de los individuales.

Dimensión: Estrategia

Sub-dimensión: Empoderamiento

En cuanto al conocimiento que tienen las OSC del entorno, ya sea tener mecanismos para adelantarse a situaciones adversas y darse cuenta de las necesidades de los grupos de interés, las respuestas de los expertos fueron muy bajas. Para el primer caso, el promedio fue de 2,93 (con un 50% opinando a veces y un 35,7% casi nunca) y para el segundo caso un 3,14 (un 50% dijo que a veces y 21,4% que casi nunca). Se concluye que hay consenso entre los expertos de que esta estrategia es poco aprovechada por las OSC. Para Flor *et al.* (2018) esta cualidad de poder analizar el entorno, prevenir los cambios, aprovechar las oportunidades, conocer la sociedad y las necesidades propias que tiene cada organización es fundamental para el fortalecimiento institucional. Hay que recordar que el empoderamiento es la capacidad que tiene un grupo de personas, de una organización, para transformar una realidad específica del entorno (Atria, 2003). Si el capital social tiene un componente importante de asociatividad, es necesario que el empoderamiento considere las necesidades de los grupos sociales para poder así movilizar recursos y beneficiar a todas las partes que se relacionan entre sí (Arriagada, 2003).

Sobre la capacidad de adaptación que tienen las OSC, las respuestas de los expertos fueron muy variadas. Dos de ellos respondieron que siempre, cinco casi siempre, cuatro a veces y tres casi nunca, con un promedio de respuesta de 3,43. Es decir, no hay mucha convicción entre los expertos sobre la adaptabilidad de las OSC frente a los cambios. Los resultados presentados anteriormente sobre el poco conocimiento del entorno tienen congruencia con este segundo componente del empoderamiento, porque si no se conoce lo que sucede tanto al interior como al exterior de una OSC, difícilmente pueda la organización adaptarse al contexto en el que se encuentra. Por último, no existe consenso sobre el enfoque participativo como una estrategia innovadora para superar problemas e incorporar a las comunidades beneficiarias ya que los resultados fueron muy dispersos (el 7,1% dice que siempre, el 42,9% casi siempre, el 35,7% a veces y el 14,3% casi nunca) y el promedio de respuesta fue de 3,43, por tanto, poco frecuente.

Sub-dimensión: Asociatividad

La creación de redes, como categoría, tiene una relación directa con los conceptos teóricos *bonding*, *bridging* y *linking*. El *bonding* hace referencia a las relaciones entre los mismos actores que conforman las OSC donde se fortalece la acción colectiva, se consolidan bases para la intermediación, se crean puentes entre actores y se favorece el acceso a los recursos. Este fue el apartado con mayor puntuación de frecuencia entre los tres, con un promedio de 3,64. Aun así los resultados varían entre sí: el 14,3% dice que siempre, el 42,9% casi siempre, el 35,7% a veces y el 7,1% casi nunca. No hay claridad de consenso, sin embargo, este tipo de relación para las OSC es importante porque vincula a los miembros generando relaciones fuertes entre sí. El problema radica en que muchas veces el círculo de las redes internas se vuelve muy estrecho y rígido, teniendo como consecuencia la poca apertura a las redes con otros grupos fuera de su nicho de acción.

El *bridging* tiene que ver con las relaciones que se dan entre las OSC y sus stakeholders, con la creación de redes, objetivos en común y un trabajo colaborativo y recíproco. Las respuestas en este apartado por parte de los expertos fueron mayoritariamente “a veces” (10 personas), mientras que sólo dos respondieron siempre y otros dos casi siempre. Se evidencia que el trabajo en conjunto no es tan común entre las OSC y los grupos de interés. Es importante considerar que “el capital social, que se acumula al uso, facilita la vida y permite reconciliar interés individual e interés general. Distintas correlaciones muestran que un elevado stock de capital social está siempre asociado a mejores resultados sociales, políticos y económicos” (Ballón, *et al.*, 2021). Las alianzas con otras instituciones pueden abrir un abanico de oportunidades que las OSC pueden aprovechar para beneficiarse a sí mismas y sobre todo, para atender mejor a los beneficiarios y tener un impacto más fuerte en la sociedad.

En el caso del *linking*, donde las relaciones se dan entre las OSC con instituciones diferentes a ellas, como lo son el Estado y la Cooperación Internacional, se evidencia que las vinculaciones son poco frecuentes ya que el 57,1% opina a veces y el 14,3% casi nunca. En este apartado se conectan muchas ideas mencionadas a lo largo del estudio, como por ejemplo, la situación política adversa

que han vivido las OSC en las últimas décadas, las normativas y decretos que han desestabilizado el sostenimiento de muchas organizaciones, la reducción de recursos por parte de los cooperantes internacionales que afecta directamente la financiación institucional, entre otras cosas. Sin embargo, en los últimos años se ha visto que las OSC deben priorizar sus relaciones con el Estado ya que el gobierno se ha convertido en un actor principal para la obtención de recursos financieros (Chiriboga, 2014). Esto implica ajustarse a las prioridades del Estado, sus líneas de acción y generar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas para dar razón del trabajo que realizan (Chiriboga, 2014).

La expansión y el fortalecimiento de las redes, relacionado con la credibilidad que tienen las OSC con sus stakeholders para fomentar la asociatividad, obtuvo una frecuencia baja desde el punto de vista de los expertos. El 35,7% dijo que casi siempre, el 50% que a veces y el 14,3% casi nunca, con un promedio de respuesta de 3,21. Si los grupos de interés no confían en las OSC, difícilmente se puedan construir relaciones sostenidas en el tiempo. Lincango *et al.*, (2016) proponen algunas estrategias para promover el fortalecimiento de las asociaciones: deben basarse en la confianza y no en el control, se debe respetar la razón de ser de cada organización que conforma la red, buscar trabajar en conjunto con objetivos comunes sin que se contrapongan con los objetivos propios de cada institución, no intensificar las expectativas del trabajo colaborativo con base en metas imposibles de alcanzar, mantener un balance entre lo que se aporta y los beneficios que se recibe y establecer mecanismos de rendición de cuentas de las acciones que se realizan.

Por otro lado, las respuestas obtenidas de la categoría sobre las acciones de cooperación muestran cierta disparidad. Con respecto al intercambio de información que ayuda al trabajo en conjunto entre las OSC y los grupos de interés, el promedio de respuesta fue 3,57 y el 50% de los expertos respondió que a veces. Sobre la frecuencia con que se comparten conocimientos y experiencias entre las OSC y grupos de interés, el promedio de respuesta fue de 3,00 y la frecuencia de las respuestas estuvieron entre “a veces” (el 35,7%) y “casi nunca” (el 35,7%). El capital social entendido como la construcción de acciones de cooperación entre las organizaciones que se relacionan entre sí tiene una importancia tal por el hecho de que, para lograr objetivos en común,

las “asociaciones dependen de la comunicación y el flujo de información, e implican una tensión entre la cooperación y el conflicto derivados de intereses, recursos y necesidades diversas” (Luna y Velasco, 2010, p. 83). La cooperación tiene un componente de reciprocidad que se construye a través de relaciones basadas en la confianza.

Sub-dimensión: Sostenibilidad Institucional

La categoría referente a la gestión financiera incluía tres apartados: la diversificación de las fuentes de ingreso, la justificación de fondos no reembolsables y los valores para el manejo de los recursos financieros. En cuanto a la diversificación de fuentes de ingreso, las respuestas de los expertos fueron muy variadas, donde predominó la opción “casi siempre” con el 42,9% y se obtuvo un promedio de 3,71 entre las respuestas. En este constructo se hacía referencia a que las OSC deben contar con varios mecanismos para la consecución de recursos, aún cuando no estén relacionados con su razón de ser. Aquí se contraponen dos elementos: la fidelidad a la naturaleza de la institución con la sostenibilidad económica en el tiempo. Parece no quedar claro cuál debe ser el camino ideal o cual de las dos priorizar, sin embargo, no se puede dudar que unos de los mayores desafíos de las OSC tienen que ver con la consecución de fondos (Chiriboga, 2014). Sobre la justificación de fondos no reembolsables, se llegó a un consenso entre los expertos con un 57,1% opinando que siempre se tiene que realizar y un promedio de respuesta de 4,00.

Con respecto a los valores para el manejo de los recursos financieros, hubo consenso en todas las opciones por parte de los expertos, donde el promedio para cada respuesta estuvo por encima de 4,0 y con más del 50% de los expertos respondiendo como lo más importante. Incluso todos estuvieron de acuerdo de que la responsabilidad y la transparencia son lo más importante. La capacitación financiera, la austeridad, y la diversidad de fuentes de financiamiento son valores que los expertos rescatan como importantes.

Sobre la categoría de la transparencia, no está de más decir que esta es una cualidad que hace que las organizaciones sociales sean más confiables frente a los demás actores sociales por el hecho de rendir cuentas de las acciones que realizan (Portella *et al.*, 2016). Esto tiene una relevancia

tal que en las tres afirmaciones de este apartado, el consenso entre los expertos fue evidente. Sobre la frecuencia con que una OSC tiene que informar sobre su gestión a los miembros internos, el 71,4% de los expertos opina que siempre. En cuanto a compartir el presupuesto ejecutado con la sociedad para aumentar la credibilidad y transparencia de la OSC, el 78,6% respondió que siempre. Si las OSC tienen que estar sujetos a auditorías externas, el 78,6% opina que siempre. Esto, para Lincango *et al.* (2016), es algo que toda OSC debe hacer “independientemente de su tamaño, de sus años de experiencia, de su origen, del sector en el que intervienen, de su enfoque y sus ideologías” (p. 31).

El 78,6% de los expertos respondió que, si una OSC deja de atender a los beneficiarios, no logrará sobrevivir. La conciencia que tienen los expertos sobre la razón de ser de las organizaciones sociales en cuanto a su trabajo social es alta, de tal forma que la mayoría cree que si se deja de lado la misión es posible que desaparezca. Si bien es cierto que la sostenibilidad financiera es esencial para que una OSC pueda ejercer sus funciones, también es importante no contraponer esto con su razón de ser ya que la sostenibilidad se alcanza en la medida en que se es fiel con la misión que se ha propuesto alcanzar (Hayman, 2016; citado por Flor *et al.*, 2018). El fin de una OSC es atender a los grupos sociales y a los beneficiarios, los recursos económicos son un camino para alcanzar dicho fin (Flor *et al.*, 2018).

Con respecto a la capacidad de innovar, los procesos principales que tienen que llevar a cabo las OSC, según los expertos son: la autogestión, con un promedio de respuesta de 4,50 (64,3% opina que es lo más importante), la diversificación de servicios (el 42,9% cree que es lo más importante y el 50% que es importante), la recaudación de fondos (el 50% respondió que es lo más importante y el 35,7% que es importante), proyectos sociales (el 50% respondió que es lo más importante, el 42,9% que es importante) con 4,36, y las alianzas intersectoriales con 4,29 con el 35,7% que opina como lo más importante y el 57,1% como que es importante. Se vuelve a ratificar la importancia de estos aspectos, sobre todo las alianzas con otros actores de la sociedad y la recaudación de fondos.

La preparación del personal de una OSC para enfrentar situaciones imprevistas se considera como un elemento importante para la capacidad de innovar con un 71,4% de los expertos que opina

“siempre” y un 21,4% “casi siempre”. La constante capacitación del personal es parte del proceso de madurez de una organización social que permite contar con colaboradores formados para desempeñar mejor sus funciones, potenciar su capacidad de enfrentar los problemas que se presenten y poder participar en la toma de decisiones (Portella *et al.*, 2016). Por último, sobre el concepto de la “glocalidad”, hay consenso de que es importante considerar esto para la innovación de una OSC, tomando en consideración las prácticas locales y valorando las perspectivas globales (Cohetero-Hernández y González-Quiñones, 2020). El 57,1% de los expertos respondió que siempre, el 35,7% casi siempre y solo el 7,1% a veces.

Por último, se sacaron los promedios generales de las dimensiones Liderazgo y Estrategias y se obtuvo para el primer caso 4,16 y para el segundo 3,66 con una diferencia entre sí de 0,50 (Anexo 9). Este análisis general podría indicar que el Tercer Sector percibe que es importante el liderazgo en las OSC para poder vincularse y formar redes de colaboración, por encima de las estrategias.

Conclusiones

Retomando la pregunta planteada al inicio de la investigación sobre cuáles son las características de liderazgo, innovación estratégica y las capacidades que resaltan entre las OSC y ONG para vincularse entre sí, se ha logrado un consenso entre los expertos del Tercer Sector para definir algunos rasgos que deben tener las organizaciones sociales para construir y fortalecer el tejido social, considerando esto como una competencia organizacional importante para la consecución de resultados con los grupos objetivos y la sostenibilidad de las instituciones. El valor de estos resultados está en que surgen a partir de la misma experiencia de los expertos que están inmersos en el trabajo con las organizaciones sociales y la información obtenida tiene un sustento teórico que la respalda. Así mismo, la alta confiabilidad de los instrumentos utilizados justifica lo anterior y pueden ser incluso un aporte para futuras investigaciones.

Una OSC que es líder en la sociedad va a tener unas características que serán atractivas para las mismas organizaciones del Tercer Sector: prestigio, autoridad, influencia, recursos. Su imagen como institución será reconocida por las demás, y la necesidad y el deseo de querer trabajar en

conjunto será fuerte en la medida en que el liderazgo genera efectos importantes con capacidad para transformar realidades en los diversos actores sociales. En este sentido, los expertos han coincidido en que las OSC deben contar con una estructura interna capaz de gestionar los recursos. Junto a esto, se evidencia la importancia de contar con una planificación estratégica que establezca los objetivos que se buscan alcanzar y que respondan a la misión y la visión de la organización. Es importante mencionar que no se debe diluir su razón de ser para no descuidar el trabajo social, aun cuando las situaciones de crisis puedan cambiar las prioridades de la misma. Por lo anterior, la comunicación con los beneficiarios es esencial para conocer sus necesidades y urgencias y poder así salir al encuentro de ellos. Al mismo tiempo, el involucramiento y compromiso con los stakeholders, especialmente las ONG, cobra sentido cuando se quiere trabajar en conjunto.

Además, el rol del líder en las organizaciones es muy importante porque debe motivar y dirigir el accionar de la OSC. En cuanto a su estructura, cada vez es más necesaria la formalización institucional, que se ve reflejada en los procesos que lleva a cabo. Debe contar con una estructura estable, es decir, con una baja rotación de personal. Los colaboradores y voluntarios deben respirar una cultura transformacional donde los intereses de la OSC estén por encima de los intereses personales. Una organización con estos rasgos ayudará a tener un alto nivel de credibilidad frente a la sociedad. Esto aumenta la confianza, dimensión principal del capital social, y se construirán más fácilmente las relaciones con los diferentes actores sociales.

Por otro lado, en cuanto a las estrategias, es importante considerar las acciones que deben llevar a cabo las OSC. En primer lugar, deben establecer mecanismos de empoderamiento para que sus acciones impacten los grupos con los cuales se relaciona, ya sea beneficiarios o las mismas organizaciones sociales. Para esto es fundamental conocer el entorno y contar con una mirada “glocal”, es decir, valorar y potenciar las iniciativas de la localidad y acoger las tendencias globales para adoptarlas a la realidad concreta en la que se encuentra. La estrategia asociativa es otra acción necesaria para que las OSC construyan puentes entre sí y con otros grupos de interés. Esto permite abrir un abanico de oportunidades de acción y de injerencia en la sociedad, por lo que deben contar

con una diversidad de asociaciones. La unión de esfuerzos facilita el trabajo individual y permite sobrellevar las adversidades del entorno de manera más orgánica.

La innovación, en este sentido, cobra mayor relevancia en cuanto se diversifiquen los servicios, se potencia la autogestión y se busquen diferentes mecanismos de financiamiento para no depender de una sola fuente de recursos ya que esto genera inestabilidad e incertidumbre. Es esencial que las OSC justifiquen y den razón de sus acciones, así como ser lo más transparentes posibles con los órganos legales. La rendición de cuentas con la sociedad es un signo muy positivo del interés que tiene la organización de servir y construir relaciones de confianza y es así como la sostenibilidad institucional podrá ser cada vez más sólida y eficiente.

Recomendaciones

Después de haber realizado esta investigación, se han encontrado algunos aspectos necesarios para ser considerados, a modo de recomendaciones, en los futuros estudios sobre el liderazgo y las estrategias en las organizaciones sociales. Se aconseja contar con una muestra más amplia para la recolección de la información de campo, lo cual permitiría tener una mayor representatividad de los expertos del Tercer Sector que ayudaría a considerar más experiencias en el ámbito de acción con las OSC. Para efectos de poder abarcar a más expertos, se recomienda también contar con profesionales de diferentes ciudades para ampliar el rango geográfico y poder integrar las diferentes realidades locales, que pueden llegar a ser distintas entre sí.

Por otro lado, se recomienda que el investigador sepa cómo utilizar el programa de análisis descriptivo y estadístico SPSS para aprovechar las herramientas y facilitar el análisis de la información cuantitativa. El programa podría ser de mucha ayuda para ordenar la información según los criterios y los objetivos que la investigación se proponga, así como calcular de forma más rápida y precisa los datos estadísticos de las respuestas obtenidas por los expertos. Por último, con respecto a la aplicación del método Delphi, se sugiere implementar una tercera fase para precisar los resultados de los expertos y obtener así un perfil de OSC más concreto y específico que responda al contexto actual y a futuras situaciones de crisis económica, político o social.

Referencias

- Alonso, L., y Fernández, C. (2009). Consumo y sociedad líquida en la obra Zygmunt Bauman: una recapitulación crítica. *Revista Estudios Filosóficos*, 58(167), 9-29.
- Álvarez, F. (2015). Capital social, sinergia, impacto social y las organizaciones de la sociedad civil. *Realidad y Reflexión*, 7-27.
- Arriagada, I. (2003). Capital social: potencialidades y limitaciones analíticas de un concepto. *Estudios sociológicos*, 557-584.
- Atria, R. (2003). La dinámica del desarrollo del capital social: factores principales y su relación con movimientos sociales. *En: Capital social: potencialidades analíticas y metodológicas para la superación de la pobreza-LC/L*, 49-62.
- Ballón, E., Donet, M., Glave, M., Toche, E., y Zeballos, M. (2021). *Construyendo puentes en tiempos inciertos en América Latina: lecciones desde las organizaciones de la sociedad civil*. Quito: Grupo Faro.
- Bandeira, M. L., y López-Parra, F. (2017). El llamado tercer sector en el escenario ecuatoriano de la "Revolución Ciudadana". *Revista Estudios de Políticas Públicas*, 3(1), 40-51.
- Bourdieu, P. (1986). *The Forms of Capital*. Nueva York: Greenwood Press.
- Caldera, D., Ortega, M., y Sánchez, M. (2017). Planeación estratégica en organizaciones de la sociedad civil. Un breve análisis para el estado de Guanajuato. *Holos*, 337-348.
- Canu, M., y Duque, M. (2017). Sobre el coeficiente Alpha de Cronbach y su interpretación en la evaluación educativa. *Encuentro Internacional de Educación en Ingeniería ACOFI 2017*, 1-10.
- Capa, L., Benítez, R., y Capa, X. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 285-288.
- Carreras, I., Iglesias, M., y Sureda, M. (2010). *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*. Barcelona, España: Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social.
- Carrión, V., y Vargas, M. (2018). *El rol y aporte de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) al*

desarrollo, la democracia, y los derechos humanos en el cono sur, países andinos, y Centro América y México. Quito: Grupo FARO.

Castro, A., y Lupano, M. L. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*(85), 89-109.

CEPAL. (2003). *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma.* Santiago de Chile: CEPAL.

Chiriboga, M. (2014). *Las ONG ecuatorianas en los procesos de cambio.* Quito: Ediciones Abya Yala.

Cohetero-Hernández, D., y González-Quiñones, F. (2020). Interventores y comunidades vulnerables: una propuesta de formación para universitarios. *Prospectiva: Revista de Trabajo Social e Intervención Social*, 1-21.

Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

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

De León Calderón, A. P. (2018). Interacciones entre diferentes tipos de capital social: una aproximación teórica. *Espacios Públicos*, 21(52), 61-82.

Decreto Ejecutivo 193. (27 de octubre de 2017). *Reglamento Personalidad Jurídica Organizaciones Sociales.* Obtenido de Gobierno.ec:

https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento_Reglamento-Otorgamiento-Personalidad-Jur%3%ADdica-Organizaciones-Sociales.pdf

Echeberría, M. (2005). Liderazgo y capital social individual: factores clave en la competitividad. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 160-185.

El Comercio. (23 de octubre de 2017). *Lenín Moreno derogó los decretos 16 y 739 y establece seis causales de disolución de ONG.* Obtenido de El Comercio:

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

- Escobar, R. (2010). Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación. *Diálogos de saberes: investigaciones y ciencias sociales* (32), 121-131.
- Esparcia, J., Escribano, J., y Serrano, J. (2016). Una aproximación al enfoque del capital social y a su contribución al estudio de los procesos de desarrollo local. *Journal of Regional Research*, 49-71.
- de Faría, P., y del Carmen, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista venezolana de gerencia*, 15(51), 486-503.
- 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 American Public Policy and Governance*, 2 (3), 44-60.
- Franciscovic, M. (2021). Las obras sociales universitarias argentinas y su relación con el tercer sector: primeros aportes para su reflexión. *Otra Economía*, 14 (25), 129-149.
- Gordon, S. (2005). Confianza, capital social y desempeño de organizaciones. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 41-55.
- Gordon, S. (2010). *Modalidades de liderazgo en organizaciones de acción colectiva*. México: Universidad Autónoma de México.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., y Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 135-143.
- Hernández-Ascanio, J., Aja-Valle, J., Rueda-López, R., y Medina-Viruel, M. (2021). Medir la capacidad de innovación social en organizaciones complejas del tercer sector. *Empiria: Revista de metodología de ciencias sociales*, 51, 153-182.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Herrera, S., Zanafria, J., Herrera, K., y Santillana, A. (2017). *Estudio sobre fortalecimiento y sostenibilidad de las organizaciones de la sociedad civil en el Ecuador: entorno, capacidades*

- y prácticas (*Informe Final*). Quito: Instituto de Estudios Ecuatorianos.
- Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios gerenciales*, 28(123), 43-63.
- Laso, E., Cornejo, G., Rosales, M. d., Granja, E., y Mejía, C. (2009). La medición de la confianza en el contexto ecuatoriano: Análisis y propuesta de cuestionarios auto aplicados. *Investigación, ciencia y sociedad*, 7-31.
- Lastra, R. (2000). Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. *Política y cultura*, 263-276.
- Lezama, M. Á., Cruz, M., y Pico, B. (2015). El liderazgo estratégico moderno y el mejoramiento del desempeño del capital humano. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 9(1), 242-261.
- Lincango, C., Bellettini, O., Echeverría, J., Páez, J., Suárez, V., Suárez, G., . . . Arias, A. (2016). *Hacia el fortalecimiento de la Sociedad Civil*. Quito: Confederación Ecuatoriana de OSC.
- López-Gómez, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Educación XX1*, 17-40.
- Luna, M., y Velasco, J. L. (2010). *Mecanismos de toma de decisiones y desempeño en sistemas asociativos complejos*. México: Universidad Autónoma de México.
- Luna, M., Puga, C., Cadena, J., Chávez, C., Gordon, S., Sánchez, J., . . . Velasco, J. (2010). *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Maroscia, C., y Ruiz, P. (2021). Las organizaciones de la sociedad civil en época de pandemia. Reflexiones hacia una nueva normalidad: ¿Nuevos desafíos o mismas realidades? *Ciencias administrativas*, 97-107.
- Martínez-García, I., Padilla-Carmono, M. T., y Suárez-Ortega, M. (2019). Aplicación de la metodología Delphi a la identificación de factores de éxito en el emprendimiento. *Revista de Investigación Educativa*, 37(1), 129-146.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista*

- electrónica de investigación educativa*, 20(1), 38-47.
- Millán, R. (2015). Capital social: su papel en los dilemas de cooperación y la coordinación de acciones. *Estudios sociológicos*, XXXIII(98), 259-283.
- Mujika, A., Ayerbe, M., Ayerbe, O., Elola, A., y Navarro, I. (2010). *Manual para la autoevaluación del capital social en las organizaciones*. Bilbao: Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto.
- Muñoz, H., Carvalho, L., De la Vega, M., y Raccanello, P. (s.f.). *Rumbo a un marco institucional habilitante para el fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil en Ecuador. Tomo I. de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Ecuador*. Quito: Grupo Faro.
- Ogliastri, E., McMillen, C., Altschul, C., Arias, M., de Bustamante, C., Dávila, C., . . . Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*(22), 29-57.
- Ostrom, E., y Ahn, T. (2003). Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. *Revista mexicana de sociología*, LXV(1), 155-233.
- Pantoja, M., y Rodríguez, M. d. (2012). Influencia de los Grupos de Interés Sobre el Liderazgo Participativo en la Organización. *XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México D.F: Universidad Autónoma Nacional de México.
- Portella, R., Goncalvez, V., Rosing, M., Bessa, A., y Portella, S. (2016). Modelo de madurez en gestión para organizaciones del tercer sector. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(66), 195-224.
- Portes, A. (1999). Capital social: sus orígenes y aplicaciones en la sociología moderna. *De igual a igual. El desafío del Estado ante los nuevos problemas sociales*, 243-266.
- Pousadela, I. (2016). *Amenazas al espacio cívico en América Latina y el Caribe*. CIVICUS.
- Putnam, R. (1993). The prosperous community: social capital and public life. *The American Prospect*, 249-262.
- Putnam, R. (2001). Social Capital: Measurement and Consequences. *Canadian Journal of Policy Research*.

- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6.
- RECID. (2020). *Evaluación Rápida de Impacto COVID 19 a los Socios de Desarrollo en Ecuador*. Quito: RECID.
- Revilla, M. (2012). Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y la agenda internacional del desarrollo: escenario latinoamericano. *Escenarios XXI*, 6-23.
- Rivera, J., Araque, W., y Flor, E. (2019). Proceso de innovación social en las organizaciones de la sociedad civil (OSC) ecuatorianas: avances y desafíos. *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance*, 3(5), 43-56.
- Rodríguez, R., y Quintero, R. (2018). Estrategias de los líderes de organizaciones sociales en la construcción de capital social. *RICSH Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 7(13), 155-179.
- Romo, E., Salazar, O., y Mendieta, M. (2012). *Investigación sobre mecanismos y estrategias de sustentabilidad de las OSC en la Comarca Lagunera*. Torreón, México: ISYPCAC.
- Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., y Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *AiBi Revista de investigación, administración e ingeniería*, 62-67.
- Saiz, J., y Jiménez, S. (2008). Capital Social: una revisión del concepto. *Universidad Santo Tomás*, 250-263.
- SUIOS. (23 de Octubre de 2021). *Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales*.
Obtenido de Directorio de Organizaciones Sociales:
https://sociedadcivil.gob.ec/nuevo_directorio
- UNESCO. (2016). *Innovación educativa*. Lima: Representación de la UNESCO.
- Uslaner, E. (2003). Confianza y corrupción: sus repercusiones en la pobreza. *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma-LC/G*, 229-243.

Vargas, G. (2002). Hacia una teoría del capital social. *Revista de Economía Institucional*, IV(6), 71-108.

Woolcock, M., y Narayan, D. (2000). Capital social: implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas sobre el desarrollo. *The World Bank Research Observer*, 225-249.

Zenck, M. d., Ríos, I., y Rodríguez, M. (2019). Capital social y sostenibilidad en el tercer sector. *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance*, 3(5), 57-72.