



Universidad  
Casa Grande



**Facultad de  
Administración y  
Ciencias Políticas**

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

**Liderazgo y Estrategias para la  
construcción de Capital Social en las  
Organizaciones de la Sociedad Civil:  
Perspectiva de los Cooperantes  
Internacionales**

Elaborado por:

**MARIO DANIEL SUÁREZ CALDERÓN**

**GRADO**

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

**Licenciado en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales**

Guayaquil, Ecuador  
Diciembre 2021





**Facultad de  
Administración y  
Ciencias Políticas**

# **Liderazgo y Estrategias para la construcción de Capital Social en las Organizaciones de la Sociedad Civil: Perspectiva de los Cooperantes Internacionales**

**Elaborado por:**

**MARIO DANIEL SUÁREZ CALDERÓN**

## **GRADO**

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

**Licenciado en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales**

**DOCENTE INVESTIGADOR**

**María del Carmen Zenck Huerta**

**Guayaquil, Ecuador**

**Diciembre, 2021**

## **Resumen**

En esta investigación se busca determinar un perfil de organización social civil que posea características o cualidades de liderazgo y gestión estratégica que le permitan la acumulación de capital social para promover mejores vínculos de red con actores de la cooperación internacional como grupo de interés principal. Esto se pretende lograr a partir de la implementación del método Delphi en dos fases, una cualitativa a través de la entrevista de preguntas abiertas que genere ítems y categorías; y otra cuantitativa que partirá de la información de la fase anterior para la generación de una encuesta de preguntas cerradas. Los principales resultados de este estudio constan del hallazgo de consensos entre expertos de la cooperación. El producto final de este estudio consta en recomendaciones para que estas organizaciones puedan hacer frente a los efectos de la pandemia.

### **Palabras Clave**

Organizaciones de la Sociedad Civil, Liderazgo, Capital Social, Cooperación Internacional, Grupos de Interés.

### **Abstract**

This research seeks to determine a profile of civil social organization that has characteristics or qualities of leadership and strategic management that allow the accumulation of social capital to promote better network links with international cooperation actors as the main stakeholder. This is intended to be achieved from the implementation of the Delphi method in two phases, a qualitative one through the interview of open questions that generates items and categories; and another quantitative one that will start from the information of the previous phase for the generation of a survey of closed questions. The main results of this study consist of the finding of consensus among cooperation experts. The final product of this study consists of recommendations for these organizations to cope with the effects of the pandemic.

### **Key Words**

Civil Society Organizations, Leadership, Social Capital, International Cooperation, Stakeholders.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	7
Antecedentes .....	9
Justificación y Planteamiento del Problema.....	12
Revisión Bibliográfica.....	13
Marco Conceptual.....	13
<i>Organizaciones de la Sociedad Civil OSC</i> .....	13
Perspectiva OSC-Estado. ....	14
<i>Capital Social CS</i> .....	15
Oportunidad de las OSC y Uso de CS.....	17
<i>Liderazgo</i> .....	18
<i>Grupos de Interés GI y Cooperación Internacional CI</i> .....	20
Estado del Arte.....	22
<i>Método Delphi</i> .....	22
<i>Organizaciones de la Sociedad Civil OSC</i> .....	23
<i>Cooperación Internacional CI</i> .....	24
Objetivos .....	24
Metodología .....	25
Resultados .....	37
Resultados tras exploración de experiencias de relacionamiento .....	37
Resultados tras aspectos que favorecen la articulación .....	42
Discusión de resultados .....	45
Componente Liderazgo .....	46
Componente Estrategias.....	49
Relación consensos y Capital Social.....	51
Recomendaciones.....	53
Conclusión.....	55
Referencias Bibliográficas .....	57
Anexos.....	64
Anexo 1. <i>Carta de consentimiento</i> .....	64
Anexo 2. <i>Formato de formulario de preguntas abiertas (Fase 1)</i> .....	65
Anexo 4. <i>Coficiente Alpha de Cronbach (aplicado a todo el cuestionario de Fase 2)</i> .....	73
Anexo 5. <i>Componente Liderazgo</i> .....	74
Anexo 6. <i>Codificación del Componente Liderazgo</i> .....	75
Anexo 7. <i>Componente Estrategias</i> .....	76
Anexo 8. <i>Codificación del Componente Estrategias</i> .....	77

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Definiciones de CS seleccionadas y clasificadas acordes a criterios de acción colectiva y fuentes e infraestructura .....	15
<b>Tabla 2</b> Concepciones de Liderazgo.....	18
<b>Tabla 3</b> Principales acontecimientos de la cooperación al desarrollo después de los ODM...	20
<b>Tabla 4</b> Participantes para la fase 1 y fase 2 de investigación .....	27
<b>Tabla 5</b> Planificación acorde a objetivos específicos .....	36
<b>Tabla 6</b> Beneficios de trabajar con OSC .....	37
<b>Tabla 7</b> Problemáticas de interactuar con las OSC .....	38
<b>Tabla 8</b> Expectativas de la OSC como contraparte .....	39
<b>Tabla 9</b> Conductas que permiten confiar en una OSC .....	40
<b>Tabla 10</b> Características de una OSC para superar contextos adversos (actual pandemia) ....	41
<b>Tabla 11</b> Resultados de la subcategoría Linking.....	42
<b>Tabla 12</b> Resultados de la subcategoría Credibilidad de OSC .....	43
<b>Tabla 13</b> Resultados de la subcategoría Intercambio de información.....	43
<b>Tabla 14</b> Resultados de la subcategoría Conocimientos y experiencias .....	44
<b>Tabla 15</b> Resultados de la subcategoría Auditorías.....	45
<b>Tabla 16</b> Consensos dimensión Dirección (D).....	46
<b>Tabla 17</b> Consensos dimensión Estructura (E).....	48
<b>Tabla 18</b> Consensos dimensión Sostenibilidad Institucional (SI).....	49

### **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

La pandemia del Covid-19 ha traído consigo una propagación veloz, infectando a millones de personas en el mundo y causando cientos de miles de decesos. En el Ecuador, se denotan fisuras sociales y económicas claras marcadas por el desempleo. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2020), hasta diciembre del 2019 (último mes del año previo a la declaración de pandemia), la tasa global de participación se ubicó en 65.3%; desempleo en 3.8%; empleo adecuado en 38.8%; subempleo en 17.8%; otro empleo no pleno en 28% y el empleo no remunerado en 10.9%. Estos datos reflejan que el panorama ecuatoriano ya atravesaba fisuras socio-estructurales antes de la crisis económica mundial por los efectos del Covid-19. El 9 de agosto de 2020, el director del INEC resaltó las severas consecuencias de la pandemia a niveles socio económicos en el país, mencionando que “la tasa de desempleo pasó de 4.4% en junio del 2019, unas 366.163 personas, a 13.3% en el mismo mes de 2020, lo que representa más de un millón de ciudadanos” (Andrade, 2020). Estos datos son un ejemplo introductorio para enfatizar un área socioeconómica en el país que engloba muchos otros problemas, como la pobreza y la desigualdad; que ha tenido impactos incluso antes de la pandemia. Por lo que, se puede decir que los efectos del Covid-19 han agudizado una situación ya existente.

En este contexto de crisis, el accionar de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) se ha visto afectado. Debido a ello, la Unión Europea (UE) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han iniciado capacitaciones y conversatorios virtuales dirigidos hacia las OSC ecuatorianas para su fortalecimiento en el marco de la pandemia; con el objetivo de dar a conocer a los actores de la cooperación internacional la actual situación que atraviesan las OSC, así como sus aportes a la sociedad y prioridades. Por otra parte, otro objetivo era el de identificar las líneas potenciales de trabajo en conjunto y de facilitar la articulación de actores

y actividades en los diferentes territorios de las OSC que están dentro de la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones de la Sociedad Civil (CEOSC) (Grupo Faro, 2020).

Considerando lo antes mencionado, ¿Cuáles han sido las principales afectaciones de las OSC en la pandemia? Acorde con la investigación del grupo de Planeación Estratégica y Desarrollo Institucional (PEYDI) (2020) existen varias afectaciones, entre las que más resaltan: sostenibilidad económica, el desarrollo de proyectos y la falta de liderazgo organizacional. Haciendo un desglose de lo que se contempla en estas principales afectaciones, la sostenibilidad económica se refiere al presupuesto que se requiere para poder financiar los programas y proyectos; mientras que, la falta de liderazgo hace alusión al mantenimiento del equilibrio con la efectividad de resultados, sumado a la capacidad de asumir el reto del proyecto; además, de realizar una reingeniería en la metodología para la obtención de fondos. A esta información se le puede añadir que acorde con la Evaluación del impacto Covid-19 de la Red Ecuatoriana de cooperación internacional y Desarrollo (RECID) (2020), realizada en su mayoría a miembros de la sociedad civil y ONG, se menciona que el 30% de organizaciones operan actualmente con una capacidad del 25% de su personal; además, de acuerdo al mismo estudio, el 65% de las organizaciones manifestaron que sus recursos financieros no han crecido en este contexto de crisis sanitaria. Esto al igual que la información del estudio de PEYDI se complementa para identificar que un aspecto fundamental en estas afectaciones ha sido el financiamiento de las organizaciones.

Por todo lo antes mencionado, el interés primordial en esta investigación es la creación de estrategias para guiar a las OSC ecuatorianas hacia un perfil que les permita operar en condiciones desfavorables (como la pandemia actual). Este perfil se formará a partir de la experiencia de expertos en participación con OSC de varios grupos de interés (GI) que interactúan con las OSC ecuatorianas. En este caso en particular, se hará énfasis en el grupo de expertos del área de cooperación internacional (CI) y para determinar el perfil de OSC se

utilizará el Método Delphi, que permitirá obtener opiniones representativas de los expertos y consensuar datos.

### **Antecedentes**

Bajo este contexto, la sostenibilidad de los programas de bienestar social que proporcionan las OSC se encuentra amenazada y con ello, la profundización de la atención a los beneficiarios de sus servicios, población en situación de mayor vulnerabilidad. Por ello, los estudios de capital social surgen como alternativa para comprender nuevas estrategias que fluyen en el entramado de diversos espacios de vinculación, redes de cooperación que se sustenten en confianza y reciprocidad, entre todos los sectores interesados en el bienestar social y la construcción de tejido social. Siendo un tema que actualmente cuenta con literatura y acumulación de investigaciones en las últimas dos décadas a nivel global realizadas y respaldadas por organismos como por ejemplo la Universidad del Estado de Michigan y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); esto por mencionar algunos organismos académicos con trayectoria amplia. Al ser un tema tan diverso y relevante en varios enfoques (sector privado, público y organizaciones sociales), ha podido desarrollarse de manera multidisciplinaria en diversas carreras de la Universidad Casa Grande como: Talento Humano, Administración, Marketing, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales; este desarrollo de temas, se ha dado en los procesos de titulación de los alumnos con la dirección investigativa de María del Carmen Zenck (2020), los cuales se resumirán a continuación.

- En el 2017, una investigación de carácter cualitativo del capital social externo a través de estudios de caso en ocho organizaciones sociales a nivel nacional, realizadas por el equipo del Proyecto Semillero Influencia del capital social en el Desempeño de las OSC. Con los resultados se pudo lograr una caracterización de las vinculaciones que desarrollan las OSC como fuente de recursos para la sostenibilidad institucional.

- En el 2018 se realizó una exploración inicial al capital social interno en seis empresas de tipo familiar. Este estudio se enfocó en describir las interacciones entre la familia y los miembros no familiares como un proceso que genera confianza en el liderazgo de la familia fundadora donde los líderes familiares deben promover el potencial de ese capital social para la innovación organizacional y el crecimiento de ese tipo de empresa (en el Ecuador el 90% son empresas de origen familiar).
- En el 2020 una investigación mixta sobre la influencia que tiene el capital social y el Capital Humano en el desempeño institucional explorando los lazos de unión (bonding) presentes en la estructura organizacional de siete fundaciones de protección social (cualitativo), y con la aplicación de un cuestionario a cerca de 191 colaboradores entre líderes, técnicos y voluntarios, se pudo conocer el nivel de confianza, asociatividad y compromiso con la gestión de la OSC (cuantitativo); que las capacidades individuales y las habilidades compartidas por un fin común, son recursos que vuelven eficiente la acción colectiva.

En antecedentes se considerará la crisis económica del 2008 como referencia a las afectaciones que tuvieron las economías que mayor cooperación económica internacional proporcionan en el mundo; ya que al igual que a la crisis del 2008, las consecuencias socio-económicas en las potencias cooperantes también inciden en los montos de cooperación hacia escenarios como el ecuatoriano y por consiguiente la afectación respecto al cumplimiento de los objetivos de desarrollo planificados.

La cooperación internacional hacia el Ecuador ha provenido de varios países, en su mayoría con características de ser potencias económicas en el mundo; no obstante, los montos de cooperación dependen de la coyuntura que atraviesan los países de los que proviene la cooperación. Acorde al académico e investigador, Chiriboga (2014) en su obra “Las ONG

ecuatorianas en los procesos de cambio” menciona que gobiernos como Estados Unidos, países de Europa e inclusive Japón recortaron sus presupuestos, especialmente en asuntos de cooperación durante la crisis económica mundial del 2008. Es comprensible que este tipo de políticas económicas se establecieran con la finalidad de atender prioridades hasta que los efectos de la crisis se atenuaran para volver a cumplir con los objetivos de cooperación internacional, como los que se realizan por concepto de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), que de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) “en el 2010 Alemania, Francia e Italia aplicaran una gran reducción en su AOD, situándola, respectivamente, en el 0.40%, 0.46% y 0.20% de su PIB, frente al 0.51%, 0.61% y 0.51% comprometidos para dicho año respectivamente” (OCDE, 2014, p. 18).

En el mismo análisis de Chiriboga, se menciona la gran incidencia económica de los países previamente mencionados en América Latina por concepto de cooperación; así mismo el autor acota como dato adicional una recuperación económica creciente en años consecutivos a la crisis. Acorde a Chiriboga (2014) “en el 2012 la ayuda de los países de la OCDE alcanzó los 127 mil millones de dólares, una reducción del 6% con respecto al año 2011, y del 2% con respecto al 2010” (p. 98). Considerando estos datos se puede afirmar que tomando como referencia los efectos de la crisis económica mundial del 2008 en aportes a la cooperación internacional por parte de países del norte, existe una reducción en los montos de cooperación, que incidirán en el desarrollo de proyectos en países que reciben cooperación norte-sur; así mismo, se puede acotar que, existe una recuperación económica constante año tras año y esto se puede ver reflejado en los montos económicos hacia países de rentas establecidas como destinatarias de cooperación.

Pese a que en el párrafo anterior se hizo referencia a efectos de una crisis económica global y cómo puede incidir en los aportes económicos hacia la cooperación internacional, es necesario aclarar que Ecuador fue uno de los países que fue considerado en Estado no

prioritario para recibirla. El motivo de aquello, acorde a la OECD (2014), corresponde a que en el 2010 Ecuador estaba clasificado como un país de renta media alta por tener índices económicos como el producto interno bruto (PIB) per cápita superior a \$3976 dólares americanos e inferior a \$12275 dólares americanos por habitante; esto responde a un sistema de prioridades de fondos destinados hacia países con poblaciones en mayor estado de alerta económica.

Acorde a los investigadores de la Institución Universitaria Esumer, Duarte y González (2014) “esta clasificación es importante, debido a que hoy en día la cooperación internacional es más escasa, de ahí que la única ayuda que no exige retorno o pago de la deuda sea exclusivamente la cooperación para la ayuda humanitaria” (p. 6). Pero, ¿cómo logró Ecuador mantener el PIB per cápita en condiciones crecientes? Pese a la crisis económica del 2008, se podría decir que de los elementos que a Ecuador más lo fortalecían económicamente era la extracción del crudo, aspecto que le permitió seguir aumentando su PIB per cápita y ser clasificado como un país de renta media alta y por consiguiente dejar de ser considerado como un país con mayores prioridades de recibir cooperación.

### **Justificación y Planteamiento del Problema**

En un contexto en el que las OSC han tenido retos y obstáculos para cumplir sus objetivos, se puede afirmar que éstos afectan también a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) adoptados por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015). De acuerdo con la Secretaria Ejecutiva de la CEPAL en un panel realizado en mayo del 2020 organizado por el Gobierno de México, se manifiesta un informe con lo siguiente:

Hemos analizado el avance de 72 series estadísticas de los indicadores de los 17 ODS para la región: 4 alcanzaron la meta; 15 van en la tendencia correcta; 8 necesitan más intervención de políticas públicas; 13 requieren una fuerte intervención de políticas públicas; 27 están estancadas y 5 en retroceso (Bárcena, 2020).

En adición, es importante considerar el rol que puede tener las OSC en esta agenda, acorde al Plan de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en la conferencia de planificación del Desarrollo de Capacidades de las OSC en México se mencionó la importancia de trabajar desde todos los sectores para alcanzar los ideales de la Agenda 2030, se enfatizó a su vez, la importancia de las OSC por su cercanía con la ciudadanía y los sectores sociales más vulnerables (PNUD, 2020).

Considerando los desafíos para el cumplimiento de las metas a nivel internacional y los antecedentes respecto a las afectaciones de la pandemia hacia las OSC, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué cualidades y características de liderazgo y estrategias que permitan la acumulación de capital social requieren las OSC para poder afrontar las consecuencias de la pandemia desde la perspectiva de expertos en cooperación internacional? Para ello se espera que, por medio de la metodología, se pueda llegar a un consenso entre las opiniones de los expertos que orienten la investigación hacia ese perfil de OSC.

## **Revisión Bibliográfica**

### **Marco Conceptual**

En este apartado se pretende desarrollar conceptos que son clave para comprender el desarrollo de la investigación, para esto se profundizará sobre los siguientes términos: organizaciones de la sociedad civil (OSC), capital social (CS), liderazgo, grupos de interés (GI) y cooperación internacional (CI).

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

En primer lugar, es necesario delimitar qué se puede entender por “sociedad civil”. Acorde a la investigadora académica redactora del artículo “Sociedad civil y teoría política”, Córdova (1999), “la sociedad civil es un conjunto de movimientos sociales, asociaciones civiles, grupos informales e individuos influyentes en la opinión pública cuya acción mantiene y amplía los horizontes de la autonomía social” (p. 110); se concibe con esto a la sociedad

civil como una estructura social que puede agruparse, donde cada una de estas uniones puede tener sus propios intereses y su accionar se amplía de manera autónoma.

No obstante, surge el cuestionamiento de hasta qué punto una agrupación de la sociedad civil puede llegar a ser autónoma, en el cual Tamayo (2014) expresa que pese a ser las OSC una expresión de la libertad en la ciudadanía, el Estado establece reglas constitucionales de creación y funcionamiento de las organizaciones de la sociedad civil. Por lo que, se puede decir que estructuralmente las OSC responden ante el interés de colectividades de manera autónoma, pero sin desvincularse de normas establecidas en reglamentos estatales.

En este caso, ¿Se podría considerar a las OSC como entes estatales por sus vínculos con el Estado o como entes privados que responden a los intereses de ciertas colectividades? Acorde a Penso (1998), las Organizaciones no Gubernamentales ONG, empresas sociales y asociaciones con fines sociales pertenecen al Tercer Sector sin fines lucrativos. El autor también acota que, este sector convive con actividades tanto del Sector Público como del Sector Privado (2013, p. 94). En resumen, se ha mencionado acerca de las colectividades civiles, sus intereses como organizaciones que forman parte de la sociedad civil y del Tercer Sector, como su lugar en el ecosistema de la sociedad; ¿Cuáles son los actores que conforman las OSC? Acorde con Romo (2004) se conforman por sujetos que no forman parte del poder estatal; por lo que, se incluyen: ciudadanos agrupados en asociaciones, colegios profesionales, organismos no gubernamentales o algún otro canal que permita incidir sobre asuntos públicos.

**Perspectiva OSC-Estado.** En el escenario ecuatoriano es de vital importancia mencionar que las OSC poseen funciones específicas delimitadas en la Constitución de la República del Ecuador, tal y como son los casos de los artículos 157, 198, 392; en los cuales se mencionan la integración de las OSC en Consejos Nacionales de Igualdad con sus principios de funcionamiento, articulación de OSC con actividades de la Fiscalía General del



Estado y la participación de las OSC con políticas de movilidad humana. (Asamblea Constituyente del Ecuador, 2008)

### ***Capital Social CS***

Para abordar al capital social en este marco conceptual es necesario en primer lugar especificar el enfoque del concepto, ya que existen bibliográficamente diversas referencias de concepciones de CS, las cuales no dependen solo de las perspectivas de los autores, sino también de las áreas académicas que estos pretenden desarrollar ya que es un concepto usado de manera multidisciplinaria. Considerando el foco de investigación de este texto académico, que son las OSC, es necesario delimitar criterios de elección, para ello se considerará como referencia a aquella que tenga experiencia en organizaciones y sociedad civil. Acorde a representantes de la CEPAL y la Universidad de Michigan (2001) en una ponencia presentada en la Conferencia Regional sobre las Virtudes y Limitaciones del CS en Santiago, se establece que elementos como la acción colectiva de grupos civiles y las fuentes e infraestructura de la sociedad son componentes dimensionales del capital social. Por lo que a continuación se procederá a agrupar concepciones de autores que aborden al CS desde estos criterios (ver Tabla 1).

#### **Tabla 1**

*Definiciones de CS seleccionadas y clasificadas acordes a criterios de acción colectiva y fuentes e infraestructura*

	Fuentes e infraestructura	Acción colectiva	Resultados
Coleman, 1990	Aspectos de la estructura social.	que facilitan ciertas acciones comunes de los actores dentro de la estructura	
Bourdieu, 1985	Redes permanentes y membresía a un grupo		que aseguran a sus miembros un conjunto de recursos actuales o potenciales

Putnam, 1993	Aspectos de las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza	que permiten la acción y la cooperación	para beneficio mutuo ( desarrollo y democracia)
Woolcock, 1998	Normas y redes	que facilitan la acción colectiva	y el beneficio común
Fukuyama, 1995	Recursos morales, confianza y mecanismos culturales	que refuerzan los grupos sociales	
Neo-weberianos	Lazos y normas	que ligan a los individuos dentro de organizaciones	
Banco Mundial, 1998	Instituciones, relaciones, actitudes y valores	que gobiernan la interacción de personas	y facilitan el desarrollo económico y la democracia

*Nota.* Tomado de Capital Social: Virtudes y Limitaciones (p.2), por Flores, M. y Rello, F., 2001.

En esta serie de conceptos se puede concluir que, desde las fuentes e infraestructuras, aspectos como: la estructura social, confianza, redes y normas; son los elementos a los que los autores de mayor relevancia les otorgan en las definiciones de CS y se especifica cómo los aspectos previamente mencionados dan resultados de beneficio común de las colectividades en elementos sociales y económicos cuando se juntan con la acción colectiva. Si se profundiza más en áreas específicas a las OSC se puede determinar que la concepción de Putnam (1993) tiene más afinidad a nuestro foco de estudio al abordar su definición desde las organizaciones sociales como fuente principal, por ello se procederá a especificar de manera más enfática los aportes de este autor para comprender de manera más completa la relación entre CS y OSC.

El sociólogo Ramírez (2005) analiza los componentes del CS desde la perspectiva de Putnam, afirmando que el CS se compone esencialmente de confianza, normas de reciprocidad y compromiso cívico. En el componente de la confianza, se menciona que los riesgos se minimizan con su existencia, estando íntimamente vinculado con la existencia de normas fuertes y redes de compromiso recíprocas que lleven al cumplimiento de las obligaciones; por parte del componente de las normas de reciprocidad, implican una alta

importancia a la comunidad ya que reside en su capacidad de superar los obstáculos de la acción colectiva por medio de la aportación de bienes de valor equivalente a corto plazo y a largo plazo con relaciones de intercambios continuos cuya retribución no es inmediata; y como último componente, el compromiso cívico consiste en construir redes intensamente horizontales como asociaciones ya sean: cooperativas, clubes, partidos de masa, etc. Estos vínculos lo que generan son: incremento de costos potenciales para los desertores en cualquier transacción individual, promover fuertes normas de reciprocidad, facilitación de la comunicación y mejora del flujo de la información sobre la confiabilidad de los individuos. Sin embargo, al analizar las descripciones de los componentes del CS surge una duda respecto a la aplicabilidad, donde se cuestiona la obtención de cualidades con estrategias de una sola formulación y aplicación. Este aspecto relacionado a un enfoque práctico del CS es importante para las organizaciones sociales que lo quieran alcanzar junto con los beneficios que implica su obtención, para ello el autor se refiere a estos componentes como “autor reforzantes y acumulativos”; es decir, las reservas de capital social, como la confianza, las normas y las redes se tienen que construir constantemente ya que de acuerdo con Putnam, este proceso sucede en un círculo virtuoso que resulta en equilibrio social con altos niveles de cooperación, confianza, reciprocidad, compromiso cívico y bienestar colectivo, definiendo así lo que es la comunidad cívica.

**Oportunidad de las OSC y Uso de CS.** Previamente se ha mencionado que los componentes del CS pueden acumularse para traer beneficios a las organizaciones sociales; esto puede ser una oportunidad para estas organizaciones miembros del Tercer Sector. De acuerdo con la socióloga investigadora Cruz (2014) en su obra “El Tercer Sector y la Construcción de capital social”, las OSC tienen un dinamismo de trabajo casi exclusivo en red, estas pueden ser de carácter: intersectorial, local, nacional, regional e internacional; este dinamismo causa nuevos dominios, donde la organización individual pierde protagonismo y

se conforma un nuevo espacio por la red, la unión y el intercambio. La autora también resalta que, por parte de las normas sociales, aquellas que permiten generar y acumular el CS son las que facilitan la cooperación e influyen en virtudes como: la verdad, la honestidad, el cumplimiento de obligaciones y la reciprocidad. Cuando Cruz se refiere a “reciprocidad” supone una ayuda mutua entre las partes que traerá como consecuencia la confianza y la unión para obtener los objetivos comunes y por consiguiente la formación de CS.

### ***Liderazgo***

Al igual que el término del CS, el liderazgo es una definición que posee múltiples referencias bibliográficas a nivel multidisciplinario al igual que sus tipos. Por lo que, la idea del abordaje del liderazgo en este marco conceptual es utilizar criterios de selección de conceptos para focalizar los términos en función del sujeto de estudio que son las OSC, debido a esta postura se procederá a abordar algunas concepciones de autores para tener una noción más completa del concepto y luego direccionar hacia las organizaciones sociales (ver Tabla 2).

**Tabla 2**

#### *Concepciones de liderazgo*

Autores	Concepciones
(Daft, 2006)	Relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten
(Gómez, 2008)	Conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común
(García, 2011)	El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores
(Lupano y Castro, 2008)	El liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros

*Nota.* Creado a partir de los aportes de autores citados en *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*, por D. Giraldo, 2014.

En estos conceptos generalizados de liderazgo desde la perspectiva de diversos autores se puede identificar varios elementos en común que lo constituyen, como los actores involucrados que por una parte está el actor que usa la capacidad de influencia para incidir en el comportamiento del otro tipo de actores con la finalidad de llegar a un resultado en común. Una vez detalladas las diversas perspectivas del liderazgo, se procederá a incluir una concepción más vinculada al foco de estudio que son las OSC, un liderazgo que en la aplicabilidad tenga compatibilidad.

Para esto se procederá a realizar una revisión de los aportes de Davis y Newstrom (1999) citados en el texto “liderazgo ético en las organizaciones: Una revisión de la literatura”, donde se menciona al liderazgo como un “catalizador” que transforma el potencial de las organizaciones, esto se da en términos de apoyo, motivación e inspiración, tanto para el establecimiento de metas y objetivos organizacionales como para su cumplimiento. Esta información es de mucha utilidad en esta revisión bibliográfica porque muestra el potencial que tiene el uso del liderazgo en las organizaciones sociales en adición al CS que fue revisado en el apartado previo a este concepto. No obstante, en una situación de emergencia la acumulación del CS facilita la obtención varios tipos de redes de diversos alcances que permitiría hacer frente a las consecuencias de una crisis.

Considerando esto, ¿Puede el liderazgo tener una cualidad similar al CS en este tipo de escenarios de crisis? La respuesta la dan los autores del texto previamente mencionado, donde se afirma que el liderazgo se fundamenta en un proceso de influencia recíproca entre un miembro del grupo reconocido como líder y los demás miembros. A través de ello, se busca alinear y motivar el comportamiento del grupo, con el fin de que se establezcan una serie de objetivos y se actúe en favor de su cumplimiento, como una forma de sobrellevar los inevitables cambios que atraviesan las organizaciones (Correa et al., 2018).

### ***Grupos de Interés GI y Cooperación Internacional CI***

El Grupo de Interés de las OSC con el que se trabajará en esta investigación serán los Cooperantes Internacionales, para ello es preciso desarrollar en este marco conceptual qué puede entender por Grupo de Interés (GI), seguido de qué se entiende por cooperación internacional y quienes la componen.

Freeman (2003), citado en “Los grupos de interés en las entidades de crédito españolas” escrito por el profesor de economía de la Universidad de Valencia, Antoni-Seguí (2011) menciona que son considerados GI “aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización” en el caso de las OSC existen varios grupos que cumplen aquellas características de incidencia, pero para la presente investigación se focalizará en los cooperantes internacionales. Para esto se procederá a hacer una revisión acerca de las bases fundamentales de la cooperación internacional (ver Tabla 3).

### **Tabla 3**

#### *Principales acontecimientos de la cooperación al desarrollo después de los ODM*

Acontecimientos	Aspectos relevantes para la cooperación para el desarrollo
Consenso Europeo, 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta la actuación de la comunidad europea en la cooperación internacional.</li> <li>• Enmarca la cooperación internacional europea dentro de un contexto de principios comunes: la participación y el compromiso de todas las partes, diálogo político en profundidad, participación de la sociedad civil, igualdad de género y compromiso permanente para prevenirla fragilidad de los estados.</li> </ul>
Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda (Busan, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reconoce la complejidad de la arquitectura de la cooperación para el desarrollo, caracterizada por un mayor número de actores estatales y no estatales, así como por la cooperación entre países en diferentes fases de su desarrollo, entre los que figuran muchos de renta media, destacando la cooperación sur-sur y la cooperación triangular, las organizaciones de la sociedad civil y de los actores privados.</li> <li>• Se reconocen los siguientes objetivos: la necesidad de desligar al máximo posible la</li> </ul>

---

ayuda (para lo cual se fija como meta 2012); acelerar nuestros esfuerzos para alcanzar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres; apoyar a las organizaciones de la sociedad civil pues cumplen una función vital posibilitando que la población reclame sus derechos, promoviendo el enfoque de derechos, ayudando a configurar políticas y alianzas para el desarrollo y fiscalizando su puesta en práctica.

---

*Nota.* Tomado de *Una introducción a la cooperación internacional al Desarrollo* (p. 297), por Álvarez, 2012.

Antes de analizar la información de la Tabla 3 es necesario recalcar que en el apartado de la justificación de este texto académico ya se había mencionado acerca del vínculo de las OSC y los objetivos de desarrollo planteados como objetivos a nivel internacional en agendas establecidas. No obstante, se considera pertinente para esta revisión bibliográfica abordar los principales acontecimientos a nivel internacional respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS, que es una agenda mucho más generalizada y a un plazo mayor al de la agenda 2030. En primer lugar, se puede evidenciar la vinculación que se va acrecentando respecto a la participación de los cooperantes y los beneficiarios, 2 actores que desde el principio pareciese que la relación se limitaba a una gestión de roles individualizados, pero a la vez no desvinculados en el que el cooperante aportaba el financiamiento de los proyectos y el beneficiario la respectiva recepción y manejo de los recursos para el posterior cumplimiento de objetivos. Se destaca mayormente la inclusión de las OSC en el alcance de estos objetivos de desarrollo el Consenso Europeo en 2006, a partir de ahí se reconocen las múltiples maneras de realizar cooperación por parte de este tipo de organizaciones, sobre todo resaltando gestiones de carácter triangular y sur-sur.

Una vez mencionado los últimos acontecimientos en temas de cooperación internacional, desarrollo y OSC súrge la interrogante de ¿a qué tipo de fuente de cooperación se refiere cuando se involucran a las OSC y la CI? Acorde a la profesora de la Universidad Católica de Honduras, Álvarez (2012), en la obra “Una introducción a la cooperación

internacional al Desarrollo”, menciona que existen tres fuentes de la CI, la cooperación gubernamental, la no gubernamental y los fondos mixtos; al especificar hacia organizaciones de la sociedad civil, se hace referencia de una cooperación no gubernamental, la que se caracteriza por tener el involucramiento de actores como: empresas, ONG, sociedad civil y universidades. Álvarez aporta a su vez, que este tipo de cooperación engloba una amplia serie de intervenciones cuyo fin es la solidaridad internacional de sujetos privados sin fines de lucro, lo que trae como resultado una cooperación más autónoma y desligada de directivas o prioridades políticas particulares.

Considerando las fuentes de CI y sus vínculos entre la cooperación y las OSC ¿cuál es tipo de cooperación internacional que se produce en la dinámica de esta investigación? En la dinámica entre la CI y OSC, se especificará en la cooperación financiera de organizaciones internacionales y las OSC en Ecuador. De acuerdo con la autora previamente mencionada en el tema de las “Fuentes de CI”, la cooperación financiera, de carácter no reembolsable es el tipo de cooperación financiera que reciben las organizaciones sociales en objetivos relacionados al desarrollo; sus características según la OCDE son: “los recursos otorgados para apoyar proyectos o actividades de desarrollo, en cuya aceptación los países no contraen deuda, forman parte de la cooperación financiera no reembolsable” (citado en “Una introducción a la cooperación internacional al Desarrollo, 2012, p. 303).

### **Estado del Arte**

En esta sección del documento se procederá a realizar una revisión acerca de investigaciones previas sobre varios de los conceptos abordados en el marco conceptual.

### ***Método Delphi***

La primera investigación la cual se hará revisión será la del profesor de prospectiva y estrategia empresarial, Astigarra (2003) en la obra “El Método Delphi”, en este texto el autor analiza los orígenes de la funcionalidad del método, acotando que desde sus inicios este ha



sido utilizado como un predictor de futuros sucesos a partir del consenso entre expertos, además de recomendaciones de los pasos a realizar de manera muy específica, lo que desde una perspectiva aplicada permite que el investigador conserve un alto grado de prolijidad en el trabajo a realizar. Otro texto con aportes de relevancia es el realizado por las consultoras de métodos de investigación Reguant-Álvarez y Torrado-Fonseca (2016) titulado “El método Delphi” este artículo académico se desarrolla más el método desde perspectivas teóricas relacionadas a sus inicios, sus evoluciones abordadas desde expertos hasta investigaciones recientes, una vez hecho este repaso histórico, las autoras por medio de autores que definen el método Delphi, repasan los principales énfasis de aquellos para resumir las características más importantes del método, así como su utilidad, sus usos y aplicabilidad. Finalmente, el texto académico realizado por la profesora de la Facultad de Ciencias Médicas, García y Suárez (2013) llamado “El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica” se mencionan aportes relacionados a la creación de una propuesta de sistematización de fases del método.

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

El texto, “Tejiendo Redes por la infancia” redactado por las docentes de investigación Labrunée y Mauro (2013) de la Universidad Mar del Plata, presentan un aporte significativo en el desarrollo de las OSC, a tal punto de desglosar las dimensiones a partir del análisis de autores referentes al tema, además de mencionar cómo el desempeño moderno de las OSC ha llegado a tal punto de la evolución considerando sus antecedentes históricos sobre todo en el contexto argentino. Otro texto de importante relevancia como trabajo en que se abordan las OSC es el de “El tercer sector y el espacio público no estatal como nueva forma de gobierno. El caso de las OSC de Puebla, México” publicado por la revista científica UniverCiencia (2020), en la que se enfatiza acerca del rol de gobierno y las OSC, específicamente en la importancia de los reclamos de los miembros de estas organizaciones ya que el entender sus

necesidades y gestiones es una base imprescindible para poder comprender detalladamente el rol del gobierno con la ciudadanía.

### ***Cooperación Internacional CI***

En el texto académico acerca de CI de la profesora de la Universidad Católica de Honduras, Álvarez (2012), redactora de la obra “Una introducción a la cooperación internacional para el desarrollo” se aborda la CI desde una perspectiva orientada al desarrollo. Por lo que, la autora realiza una revisión histórica desde la noción de la cooperación para el desarrollo hasta la modernidad, sin desviarse de la evolución de la cooperación hacia las OSC, añadiendo a su vez las fuentes y tipos de cooperación que pueden recibir estas organizaciones. Asimismo, un artículo académico con un aporte significativo a las investigaciones de CI es el redactado por Herrera y González (2014) titulado “Origen y evolución de la cooperación internacional para el desarrollo”, la particularidad principal de este documento son las perspectivas de los autores para presentar la perspectiva de la CI desde una teoría idealista de las relaciones internacionales. Además, desde una perspectiva estatal introduce los motivos por los cuales existen países que desde la perspectiva de la comunidad internacional tienen mayor prioridad para receptor cooperación y así mismo el mecanismo por el cual los países cambian de roles ya sea para dejar de ser prioritarios en temas de recepción de cooperación como para volverse países que envían este tipo de ayudas, haciendo alusión a tipos de cooperación de carácter: norte-sur, sur-sur o triangular.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar desde la perspectiva de expertos en cooperación internacional, el perfil de Organización Social Civil con cualidades de liderazgo y gestión estratégica que le permita acumular capital social y fortalecer el tejido social en contextos de pandemia.

### **Objetivos Específicos**

1. Explorar las experiencias de relacionamiento de los cooperantes internacionales con las organizaciones de la sociedad civil.
2. Describir las características, competencias y capacidades, que favorezcan la articulación con otros sectores, desde la perspectiva de los cooperantes financieros.
3. Identificar las estrategias y cualidades de liderazgo para promover capital social desde la perspectiva y consenso de especialistas en cooperación internacional que permita a las OSC afrontar la pandemia.

## **Metodología**

### **Alcance y Enfoque de Investigación**

Esta investigación tiene un alcance exploratorio – descriptivo, en coherencia con las particularidades del método utilizado en este caso el alcance exploratorio (primer abordaje cualitativo) que antecede a los alcances descriptivos (identificación de variables por consenso o frecuencia) y los correlacionales-predictivos (determinación del perfil OSC para promover capital social), de modo que la compatibilidad entre el primer nivel y el que le sucede sea posible (Hernández *et al.*, 2014). Esta investigación es exploratoria porque su objetivo es examinar un tema del cual se requiere una información objetiva que, en una situación de incertidumbre como el contexto actual de pandemia, es un tema que genera dudas o un problema que para ser solucionado requiere nuevas miradas. El otro alcance de la investigación es descriptivo. De acuerdo a Danhke (1989) este nivel se caracteriza por la búsqueda de la especificación de las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (citado en Hernández *et al.*, 2014). Se justifica que el enfoque del trabajo sea mixto, ya que se usan herramientas de corte cualitativo y con el análisis de los datos recopilados se estructuran y validan las herramientas cuantitativas, que permitirán obtener la información en los diferentes niveles.

## **Método**

Considerando que la investigación científica se entiende como un proceso, por lo tanto, dinámico, cambiante y evolutivo (Hernández et al., 2014), se ha seleccionado para este estudio el método Delphi como estrategia metodológica, pues permite a través de la consulta reiterada, obtener opiniones representativas de un grupo de individuos con un conocimiento aumentado o experticia sobre ciertos temas. Esta técnica es útil en situaciones de incertidumbre o cuando no se cuenta con información objetiva sobre ciertos temas que requieren un consenso de opinión (Varela-Ruiz et al., 2012; Reguant-Alvarez y Torrado-Fonseca, 2016). Esta investigación se enmarca en el contexto de una pandemia y la necesidad de estructurar un perfil de OSC innovadora y con liderazgo que responda al interés de los stakeholders, en este caso de aquellos relacionados a la cooperación internacional y el financiamiento de programas sociales.

## **Unidad de Análisis**

La unidad de análisis de esta investigación comprende una cantidad de al menos 10 especialistas que laboran actualmente en un Grupo de Interés o *stakeholder* de las OSC (academia, cooperantes internacionales, empresa privada, organizaciones gubernamentales y otras organizaciones de la sociedad civil), específicamente para este reporte los cooperantes o financiadores internacionales. Al final del estudio en curso, habrá un mínimo de 50 sujetos de estudio que expertos o conocedores de los fenómenos observados y que compondrán la unidad de análisis; de ellos se espera obtener un grado de acuerdo sobre el problema planteado a través de las herramientas utilizadas. Los criterios de selección se limitan a la observación de su cargo en la organización cooperante, grado de formación académica y los años de experiencia en el sector; la muestra es no probabilística de selección por conveniencia y disponibilidad a participar en el estudio, pues aunque la idea no es obtener resultados estadísticamente significativos, si tiene el propósito de que éstos representen la síntesis de un grupo especial (Gordon, 1994; citado en Reguant-Alvarez & Torrado-Fonseca, 2016).

Por motivos de ética y confidencialidad los nombres de los sujetos informantes y su afiliación a las instituciones cooperantes no serán expuestos en el documento, así como tampoco los participantes tienen conocimiento de la identidad del resto de especialistas, de modo que se cumpla con las ventajas específicas de la técnica Delphi en la que se busca utilizar el juicio de un experto, aumentando su fiabilidad a partir de esta técnica para lograr consensos, superando los sesgos y limitaciones de un solo individuo y procurando basarse en un juicio intersubjetivo (Reguant-Alvarez & Torrado-Fonseca, 2016). Cabe resaltar que la participación en este estudio fue solicitada y autorizada a través de una carta de consentimiento voluntario enviada en forma individual a los expertos de cooperación internacional (ver Anexo 1).

Al abordar a participantes en cooperación internacional en esta investigación, se procederá a exponer información con respecto a los criterios de selección establecidos como lo son: la cantidad de OSC con las que su sector se ha vinculado, su grado de preparación académica y los años de experiencia que tiene en actividad de cooperante, cabe mencionar que no se detalla el cargo que desempeñan actualmente, debido que todos los expertos ostentan el cargo de “representante legal”; por lo que, sería redundante llenar todos los espacios con ello (ver Tabla 4).

**Tabla 4**

*Participantes para la fase 1 y fase 2 de investigación*

Cantidad de OSC	Formación académica	Años de experiencia
Más de 20	Maestría	Más de 10
Más de 20	Universitaria	Más de 10
Entre 11 y 20	Maestría	De 7 a 9 años
Más de 20	Maestría	Más de 10
Entre 11 y 20	Maestría	De 7 a 9 años

Menos de 10	Universitaria	De 1 a 3 años
Más de 20	Maestría	Más de 10 años
Más de 20	Maestría	Más de 10 años
Más de 20	Maestría	Más de 10 años
Más de 20	Maestría	Más de 10 años
Más de 20	Estudios doctorales	Más de 10 años
Más de 20	Maestría	Más de 10 años

---

*Nota.* De los 12 participantes de la primera fase, cuatro por motivos personales no continuaron en la segunda fase.

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

Para recopilar y analizar los datos, se aprovecharán las características del Método Delphi. Conformar el panel de expertos implica llevar a cabo un proceso nominativo a partir de una propuesta formal a expertos reconocidos y relevantes en el tema de investigación, ya sea por sus conocimientos y/o experiencia, junto a su disposición a participar (López-Gómez, 2018). El instrumento cualitativo es la entrevista estructurada con seis preguntas abiertas y otras tres sobre características del sujeto informante, por medio de esta, se recopilan los datos de los sujetos observados, especificados en los criterios de selección. Esta propuesta formal debe incluir una breve descripción del proyecto, los objetivos que persigue, el número previsto de rondas y el tiempo estimado del proceso (Gordon, 1994). El modelo de integración que sigue este estudio es un *modelo de dos etapas*, el cual en primera instancia aplica un enfoque y luego el siguiente, de manera independiente y respetando los métodos característicos de cada enfoque (Hernández *et al.*, 2014). Respecto a las dos instancias mencionadas, en esta investigación la primera consistirá en una fase cualitativa para la que se utilizarán preguntas abiertas, mismas que una vez analizadas, servirán de bases para la creación de ítems categorizados en los que irán las nuevas preguntas en forma de encuesta de preguntas cerradas para lograr datos que puedan ser analizados a través de estadística

descriptiva. Tomando en consideración el método de entrevista grupal, que caracteriza al método Delphi, se adjunta la primera herramienta en el **Anexo 2**.

Las características flexibles de la técnica y el análisis pertinente de los datos recolectados, permite la obtención de información deseada:

1. proceso iterativo, los entrevistados emiten su opinión en más de una ocasión
2. el anonimato, los expertos podrían conocerse, pero no identificar su opinión
3. retroalimentación controlada, el equipo de investigación analiza las respuestas y genera una nueva consulta; y
4. respuesta estadística del grupo, mediante estimaciones al grupo de expertos, frecuencias y medidas de tendencia central, así como valores de dispersión de las respuestas individuales. (Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca, 2016).

Esta técnica implica la sucesión del enfoque cualitativo, a través del uso de la entrevista, y luego, el uso de herramientas estadísticas para analizar, desde un enfoque cuantitativo, las relaciones entre las categorías obtenidas de las entrevistas y posteriormente poder fundamentar la elaboración del perfil ideal de las OSC con respecto a la vinculación con sus *stakeholders*.

### **Estructura de Fase 1 (cualitativa)**

Para la Fase 1 se crearán nueve preguntas de las cuales tres serán consideradas como datos generales de los participantes y seis como preguntas abiertas (ver Anexo 2), mismas que servirán para el análisis de datos cualitativo para el cumplimiento del primer objetivo específico.

El objetivo específico primero se refiere a explorar cómo se han dado las experiencias de relacionamiento de las organizaciones cooperantes con las OSC ecuatorianas; evaluando los beneficios, las problemáticas y las expectativas entre ambos grupos de actores. Para ello, se extraerán las dimensiones que se deriven a partir de las respuestas de cada pregunta junto

con sus respectivas variables y detalles en concreto de citas. Es necesario mencionar que, para este ordenamiento y análisis de datos orientados hacia el primer objetivo específico, serán consideradas solo las respuestas de cooperantes internacionales, ya que, en este documento en particular, es el sujeto principal de análisis.

### **Estructura de Fase 2 (cuantitativa)**

Una vez obtenido los resultados de las preguntas abiertas hacia los expertos, se procederá a realizar un ordenamiento de las respuestas generales de todos los GI para extraer las dimensiones, categorías, y subcategorías de los componentes “liderazgo y estrategias” (ver Anexo 5 y 7). De esta manera, tal y como se ha mencionado en la explicación del método, se crearán categorías a partir de las respuestas. No obstante, cabe mencionar que, desde un enfoque retrospectivo de los resultados, pese a tener un marco teórico inicial, al organizar los datos para la creación de categorías se notó que se requería el abordaje de manera más detallada de conceptos respecto a las dimensiones de los componentes. Por lo que, a continuación, se profundizará hacia estos conceptos, que serán un complemento al marco teórico inicial.

Una vez obtenidas: dimensiones, categorías y constructos para la creación del instrumento que es el cuestionario de preguntas cerradas correspondientes a esta fase, se procederá a realizar una prueba para medir la confiabilidad de las respuestas que nos puede arrojar el cuestionario. Para ello, se implementará el “coeficiente Alpha de Cronbach” que dicho propiamente por el catedrático de la Universidad de Zulia

El coeficiente de consistencia interna Alpha de Cronbach expresa el grado en que los ítems miden la misma variable: homogeneidad. De tal manera que su utilidad original se orienta a calcular la confiabilidad de un instrumento cuyo ítems o reactivos conforman un único dominio, esto es, una variable de rasgo único (Quero, 2010, p. 251).



En el caso del cuestionario de la Fase 2 se aplicarán preguntas que midan variables ordinales propias de escala de Likert ya que es parte del método Delphi. Por consiguiente, es necesario delimitar cómo se interpretará el resultado arrojado del Alpha de Cronbach; “como regla general, las confiabilidades no deben ser inferiores a 0.80” (Carmines et al., 1979, p. 251).

### ***Componente Liderazgo***

En la primera dimensión identificada denominada “Dirección” se afirma que “dirige el factor humano, tecnológico y logístico, además, planifica, organiza, controla y lidera al interior de la organización, a través de esta característica logran que los miembros de la organización contribuyan conscientemente y se encuentren orientados y/o motivados al logro de los objetivos” (Claro et al., 2018, p. 63), además, cabe resaltar que “la dirección está encaminada a la obtención de resultados en pro de los objetivos trazados, a su vez, su acción dirige a la conducción de grupos sociales que buscan un fin común” (Saavedra et al., 2019). Características del líder en la dirección a nivel empírico demuestran que “al comunicar altas expectativas, influye a su vez en el comportamiento de las personas, por cuanto éstas se esforzarán por cumplirlas y alcanzar mayores niveles de eficiencia y efectividad” (Howell & Costley, 2001).

En la segunda dimensión se abordará la “Estructura”, Marín (2012) afirma que la estructura tiene diversas variables, entre ellas: la coordinación, que se refiere a las medidas en que la organización asume para integrar el trabajo que ha sido dividido; la especialización, que se la describe como la expresión óptima de la división del trabajo; la formalización, que se explica como el grado que los trabajos de una organización son estandarizados y el comportamiento de los empleados es mediado por reglas y procedimientos; agrupación de unidades que indica la selección de bases, a partir de las cuales, los cargos serán agrupados en unidades; y el tamaño que hace referencia a la cantidad de cargos que están contenidos en un

nivel jerárquico determinado. Como componente de la “Estructura”, Mendoza y Ortiz (2006) mencionan la capacidad de acoplarse a los cambios del entorno en el que se desempeña para mantenerse en el tiempo expresándose como liderazgo transformacional es entendida como la “sostenibilidad o viabilidad”. Otro aspecto fundamental para esta dimensión son los indicadores de eficiencia organizacional, ya que acorde a Mendoza y Ortiz (2006) existen varios indicadores para esta eficiencia de los cuales están: experiencia administrativa, estructura organizacional, impacto político, participación de la junta directiva, compromiso voluntario y comunicaciones; además de añadir que el resultado de un clima de coherencia de principios filosóficos y acción general es que no ha habido lugar para comunicaciones abiertas.

Desde la tercera dimensión “Capital Humano”, autores como Agüera (2006) mencionan que el liderazgo estratégico constituye un proceso de conducción para perseguir una visión que él mismo crea y vislumbra, se logra mediante la motivación, el compromiso y el desarrollo integral, de las facultades humanas. El autor también agrega que el papel de un guía define la posición de una organización que aprende de manera cotidiana nuevos conocimientos, habilidades, valores, competencias, desplegando capacidades vitales para crear ventajas competitivas y un factor esencial para mejorar el ambiente cultural. Por su parte Stanley (2012) señala que el Capital Humano es la calidad del recurso humano en una organización y considera que este es el factor más importante que determina el nivel de éxito o fracaso de cada empresa. Otro autor que orienta al Capital Humano más hacia el liderazgo es Bhatnagar (2011), expresando que, para satisfacer una necesidad de la empresa es importante la participación combinada, que incluye identificar el potencial temprano del trabajador, mejorar las fortalezas de éste y complementar las competencias mediante el liderazgo del equipo, convirtiendo al grupo en uno de alto rendimiento. Otra concepción que se tomará en consideración respecto al Capital Humano “es el conocimiento que posee,

desarrolla, y acumula cada persona en su trayectoria de formación académica y su trayectoria laboral, así como las cualidades individuales que posee como pueden ser la lealtad, la polivalencia, la flexibilidad, etcétera; que afectan al valor de la contribución del individuo a la empresa” (Fernández et al., 1998). En cuanto a la importancia de este capital, Littlewood (2004) menciona que es uno de los factores determinantes que contribuyen a la competitividad de las organizaciones, puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y el compromiso del personal son algunos activos requeridos para enfrentar las demandas de un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional.

Respecto a la dimensión “Cultura” se puede entender cultura “como el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una organización determinada. Dichos valores y creencias reflejan las presunciones que sostienen los integrantes acerca de lo que se hace y de lo que se debe hacer dentro de las instituciones” (Lord & Maher, 1991, p. 95). Por otro lado, autores como Triandis (1993) afirman que existe una gran necesidad de contar con teorías del liderazgo que tomen en cuenta las variables contextuales para poder saber cuáles son las acciones del líder que funcionan y cuáles no. Bass y Avollo (1992) delimitaron dos tipos de cultura organizacional: la primera es la Transaccional que se refiere a las relaciones que predominan de carácter contractual, sus estructuras son burocráticas y estructuradas, con sistemas de comunicación más predecibles en donde importan más los intereses de la organización que el de los empleados; la segunda es la Transformacional, en este tipo de cultura están el tipo de organizaciones que son generalmente más flexibles, informales, y dinámicas, alentándose el trabajo en equipo y el crecimiento personal, favoreciéndose las metas a largo plazo y el compromiso de los miembros.

### ***Componente Estrategias***

La primera dimensión es el “Empoderamiento”, que es “una estrategia que transforma la influencia que detentan algunos miembros del grupo hacia el interior del mismo, en una organización del grupo que permite actuar hacia el entorno, o sea, actuar con respecto a otros grupos o agentes externos al grupo” (Arriaga, 2003, p. 51-52). Para potenciar el CS habría dos tipos de estrategias según la Arriaga (2003), la primera sería una estrategia de Empoderamiento, que consiste en una apertura de un entorno donde el grupo puede aumentar su capacidad de movilización mediante la transformación de la influencia que existe dentro del grupo en organización para actuar hacia fuera del grupo beneficio del mismo. Según Rees y Hall (2010), en cuanto a la segunda forma de potenciamiento de CS de un grupo es la estrategia de “Asociatividad”, que consiste en que la ampliación de las redes de manera que produzcan acciones de cooperación del grupo con otros grupos identificados como aliados. Se requiere que las personas comiencen a resolver su propia incertidumbre y propongan nuevas formas de hacer las cosas; para ello se necesita propiciar actitudes distintas y fomentar comportamientos tendentes a que efectivamente ocurra el cambio. Si bien el establecimiento del proyecto sienta bases para el cambio deseado es importante mantener la comunicación con líderes y seguidores en toda la organización; de igual manera, es necesario empoderar a las personas para alcanzar innovadoras formas de trabajar, relacionarse, aprender nuevos valores, actitudes y comportamientos a nivel individual y organizacional (Burnes & Cooke, 2013).

En cuanto a la dimensión de “Asociatividad”, su funcionalidad y concepciones, otras referencias acotan lo siguiente:

Acciones tendientes a expandir o fortalecer la trama o alcance de las redes en que participan los miembros del grupo, potenciando la cooperación del grupo con otros grupos mediante nuevos enlaces de sus redes. Eso se puede afirmar en cuanto a su funcionalidad, pero en cuanto a cómo la podemos concebir, “es una estrategia de

cooperación y colaboración mediante la identificación, comunicación y acción concertada de aliados. (CEPAL, 2003, p. 52).

El trabajo en red es una forma de hacer las cosas que supone ir “tejiendo” relaciones, aprendizajes, complicidades, avanzando de “nudo en nudo” hasta tener constituido un espacio común, abierto y diversificado, en el que se puedan ir sumando nuevas iniciativas, propuestas y empeños. Supone dar énfasis al proceso de construcción del espacio común y no a la estructura organizativa, la cual deviene en secundaria en función de las necesidades. Respecto a los beneficios de trabajar en red son muy varios, uno de ellos es el aumento del impacto social, cuando se logra un nivel de acción social conjunta se crea la posibilidad de compartir ideas y estimular las buenas prácticas entre sus miembros. Construir proyectos más complementarios a partir de las especializaciones de diferentes organizaciones. (Romo et al., 2012, p. 54)

Por parte de la dimensión “Sostenibilidad institucional”, acorde a Mosquera (2021) muchas OSC, en la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento, que les permita emanciparse de las donaciones de terceros generalmente esporádicas, han tomado elementos de la lógica comercial, abriéndose opciones de apalancamiento a través de préstamos bancarios. Según Romo (2012), para la generar eficiencia, eficacia y economía en las actividades de procuración de fondos de las OSC, se tendrá que aplicar un modelo de administración profesional, puesto que las organizaciones no lucrativas son empresas sociales y como toda gestión, que necesariamente debe basarse en el proceso administrativo, el cual generará las condiciones de armonía entre los integrantes al especificar la autoridad y actividades que le corresponde a cada persona, además que proporcionará información necesaria a los administradores para la toma de decisiones. Romo menciona a su vez, que las estrategias de autogestión financiera, son algunas de las formas que utilizan las OSC para procurarse ingresos que apoyen el cumplimiento de sus objetivos sociales.

En cuanto a la última dimensión “Innovación social”, “la innovación tiene que ver con los cambios que, una organización, planifica llevarlos a cabo como el propósito de mejorar los resultados obtenidos” (OCDE, 2007, p. 46). A su vez, otros aspectos que enriquecen la Innovación Social pueden partir de lo siguiente:

Podemos afirmar que la formulación de la IS se lleva a cabo mediante la utilización de conceptos de carácter abierto y flexible cuyo trasfondo se sitúa en la posibilidad de establecer nuevos tipos de vínculos entre actores sociales y nuevas formas de participación de estos. Esto posibilita que los actores sociales se sitúen de manera diferente ante los problemas o las necesidades (y ante su resolución) mejorando su capacidad de gestión de la situación. Esta nueva manera de situarse está claramente motivada por la intención de mejorar las condiciones de vida de los individuos y tienen como resultado la generación de valor social. (Hernández-Ascanio et al., 2021, p. 159)

### Plan de Trabajo de Campo según objetivos planteados

**Tabla 5**

*Planificación acorde a objetivos específicos*

<b>Objetivo Específico 1:</b> Explorar las experiencias de relacionamiento de los cooperantes internacionales con las organizaciones de la sociedad civil OSC.			
<b>Instrumento</b>	<b>Técnica</b>	<b>Comentario</b>	<b>Cronograma</b>
Estudio del marco conceptual (teórico, histórico y contextual)	Análisis documental	Conocer las características de las interacciones que ocurren entre las OSC y los cooperantes	Abril a junio del 2021
Cuestionario de seis preguntas abiertas enviado a los expertos cooperantes (ver Anexo 2)	Análisis cualitativo de las preguntas abiertas	Las respuestas obtenidas servirán para establecer las categorías de estudio	Julio 2021
<b>Objetivo Específico 2:</b> Describir las características, competencias y capacidades de las OSC, que favorezcan la articulación con otros sectores, desde la perspectiva de los cooperantes financieros.			
<b>Instrumento</b>	<b>Técnica</b>	<b>Comentario</b>	<b>Cronograma</b>
Encuesta a los expertos con preguntas cerradas	Análisis de frecuencias y	Se busca identificar dimensiones y categorías en	Agosto 2021

según las categorías encontradas en la fase anterior

estadístico SPSS para Alfa de Cronbach

que se detalle la articulación de las OSC con los GI

**Objetivo Específico 3:** Identificar las estrategias y cualidades de liderazgo para promover capital social desde la perspectiva y consenso de especialistas en cooperación internacional que permita a las OSC afrontar la pandemia.

Instrumento	Técnica	Comentario	Cronograma
Encuesta a los expertos con preguntas cerradas según las respuestas obtenidas en la fase anterior	Análisis de frecuencias y análisis documental	Se espera identificar el perfil de OSC necesario para la construcción de capital social a través de consensos.	Septiembre 2021

*Nota. Elaboración propia*

## Resultados

### Resultados tras exploración de experiencias de relacionamiento

En este apartado se procedió con un análisis de datos cualitativo de la información obtenida respecto a las seis primeras preguntas abiertas que responden al primer objetivo específico. Se abordará cada pregunta extrayendo dimensiones y variables de los resultados.

**Tabla 6**

*Beneficios de trabajar con OSC*

Dimensiones	Variables
Conocimiento del entorno social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de problemáticas socioeconómicas y sociopolíticas</li> <li>• Conocimiento de los beneficiarios</li> </ul>
Articulación de redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulación de redes con organismos públicos y privados</li> <li>• Construcción de redes asociativas o colaborativas para trabajos en territorio</li> </ul>
Gestión de cooperación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de acceso a recursos</li> <li>• Alcance a más beneficiarios</li> </ul>

*Nota. Por cada dimensión se redactaron dos variables.*

En la Tabla 6 se pueden observar tres dimensiones; en la primera catalogada como “conocimiento del entorno social” los expertos expresaron la información de lo que engloba dicho conocimiento como lo son la comprensión de problemáticas de carácter socio económico y socio político. En la siguiente dimensión catalogada como “articulación de redes”, los participantes especificaron los tipos de actores que deben participar, los cuales de acuerdo a lo mencionado en una de las entrevistas corresponde: “Articular una red de organismos públicos y privados para el desarrollo de proyectos”. En cuanto a la tercera dimensión de nombre “gestión de cooperación”, varios expertos añadieron la importancia de que las gestiones se orienten hacia el acceso a los recursos y hacia el alcance de más beneficiarios por parte del accionar de las OSC ecuatorianas.

**Tabla 7**

*Problemáticas de interactuar con las OSC*

Dimensiones	Variables
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos disponibles por parte de las OSC</li> <li>• Formación de redes que aporten recursos a proyectos</li> </ul>
Personal de OSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidad del personal</li> <li>• Rotación de personal</li> </ul>
Incidencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de herramientas técnicas</li> <li>• Experiencia en procesos de incidencia política.</li> </ul>

*Nota.* Por cada dimensión se redactaron dos variables.

En la Tabla 7 se presenta las principales problemáticas que han tenido los cooperantes internacionales con las OSC ecuatorianas; en primer lugar, la dimensión de “recursos” en ella, se resalta la escasa disponibilidad de recursos por parte de las OSC, en adición a falta de redes que permitan el incremento de capital financiero y humano. En cuanto a la dimensión de “personal OSC”, los expertos manifestaron que no existe una continuidad en el personal de las



OSC respecto a los proyectos, consideran que esto afecta principalmente a la ejecución de los mismos y a la generación de iniciativas. Finalmente, en la dimensión de “incidencia”, los participantes acotaron que para que exista una mayor incidencia política se requiere el uso de nuevas herramientas técnicas y una actualización de la metodología en diagnóstico de problemáticas (ver Tabla 7).

**Tabla 8**

*Expectativas de la OSC como contraparte*

Expectativas	Detalle (cita de la entrevista)
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Compromiso e involucramiento permanente con el propósito de multiplicar los resultados en beneficios hacia la población beneficiaria”</li> </ul>
Articulación de redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Articulación con instituciones gubernamentales, universidades, empresas privadas y otras agencias de cooperación”</li> </ul>
Incidencia política	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Que las OSC logren llevar procesos de incidencia política en colaboración con autoridades y comunidades”</li> </ul>
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Deben ser organizaciones involucradas en la innovación”</li> </ul>
Emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Deben ser organizaciones involucradas en emprendimientos sociales”</li> </ul>

*Nota.* Cada expectativa corresponde a las respuestas brindadas anónimamente por parte de los expertos en CI

De acuerdo a los expertos, existen varias expectativas por parte de las OSC como actor receptor de cooperación. Entre estas, se encuentra el “compromiso” orientado hacia el

involucramiento para la multiplicación de beneficiarios alcanzados; otra expectativa es la articulación de redes, en la que se menciona que las OSC deben de vincularse con actores de cooperación como los mencionados en la Tabla 8; se espera también una “incidencia política” respecto a sus problemáticas sociales hacia las autoridades; finalmente, pese a ser organizaciones no lucrativas, se espera que tengan actos de emprendimiento social.

**Tabla 9**

*Conductas que permiten confiar en una OSC*

Dimensión	Variables
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia en las actividades de la OSC</li> </ul>
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso social y desarrollo democrático</li> </ul>
Apertura de redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura para la formación de alianzas y trabajo conjunto.</li> </ul>
Profesionalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de preparación profesional por parte del personal de la OSC</li> </ul>

Los expertos opinaron acerca de cuáles aspectos de una OSC les generan confianza, entre esos aspectos está la “transparencia”, siendo este una cualidad fundamental entre la mayoría de los participantes; otra conducta de las OSC que también valoran para generar confianza es el “compromiso”, mismo que lo detallan a nivel de las problemáticas sociales de la OSC y a su vez, por un desarrollo democrático de estas organizaciones; los cooperantes añadieron “apertura de redes” como otra conducta importante, en primera instancia para la formación de alianzas y segunda para el trabajo conjunto de esos vínculos creados hacia el bienestar de los beneficiarios; por último, manifestaron que el “profesionalismo” por parte del

personal que gestiona las actividades de las OSC es otro elemento que les transmite confianza (ver Tabla 9).

**Tabla 10**

*Características de una OSC para superar contextos adversos (actual pandemia)*

Dimensión	Variables
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de autogestión</li> <li>• Creación de planes estratégicos contingentes</li> </ul>
Redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de nuevos aliados que aseguren impacto en territorio</li> <li>• Fortalecimiento de relaciones ya existentes para el levantamiento de fondos</li> </ul>
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de herramientas que lleven a autonomía económica</li> <li>• Adquisición de herramientas que brinden continuidad a los proyectos</li> </ul>
Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de talleres que fomenten el fortalecimiento del sistema inmune del personal y beneficiarios de las OSC</li> <li>• Propuestas de proyectos hacia los cooperantes que hagan frente a la crisis</li> </ul>

En la Tabla 10 se muestran las respuestas de los expertos acerca de las características que una OSC debería tener para superar las problemáticas del contexto actual (pandemia). La primera dimensión que se extrajo fue “liderazgo”, en las entrevistas se mencionó acerca de la capacidad de gestión y la planificación estratégica ante contingentes como este. La siguiente dimensión es “redes”, en la que se identificó dos variables: la primera relacionada a la búsqueda de nuevos aliados que permitan mitigar los efectos de la pandemia hacia la OSC y la segunda variable es respecto al fortalecimiento de las alianzas ya existentes con la finalidad de consolidar fondos. En cuanto a la dimensión de la “innovación”, los participantes

añadieron el desarrollo de herramientas que lleven hacia una autonomía económica y en la adquisición de herramientas que les permitan continuar con los proyectos existentes; finalmente. Mientras que, en la dimensión de la “salud” se mencionó información respecto a la elaboración de planes hacia el cuidado del sistema inmune de los trabajadores y beneficiarios, seguido de que en contextos como el actual, se propongan proyectos orientados a mitigar los efectos de la pandemia.

### **Resultados tras aspectos que favorecen la articulación**

En orden de responder el segundo objetivo específico planteado en esta investigación, se procedió a establecer las dimensiones liderazgo y estrategias con sus respectivas categorías y constructos basados enteramente en las respuestas tras la primera fase. Para esta parte de la investigación en concreto se pretende responder este objetivo con un análisis de frecuencias, para el cual se tomó como referencia la información correspondiente a ambos componentes (ver Anexo 7 y 8) al mismo tiempo que, se implementaron los códigos asignados.

**Tabla 11**

*Resultados de la subcategoría Linking*

<b>Componente: Estrategias</b>	
<b>Dimensión: Asociatividad (A)</b>	
<b>Categoría: A1 Creación de redes</b>	
<b>Subcategoría</b>	<b>Resultados</b>
A1.3 Linking	El 37.5% de los expertos mencionan que casi siempre ocurre que se permiten más oportunidades y soluciones ante problemáticas, cuando las OSC crean alianzas con organismos del estado y cooperantes internacionales; de manera similar el 25% menciona que siempre ocurren estos beneficios y el 37.5% restante concluye en que ocurre en ocasiones.

Los resultados manifiestan que ya sea siempre, casi siempre o en ocasiones la articulación con estos tipos de actores permite que existan más oportunidades para las OSC de gestionar problemáticas y generar soluciones (ver Tabla 11).

**Tabla 12**

*Resultados de la subcategoría Credibilidad de OSC*

<b>Dimensión: Estrategias</b>	
<b>Subdimensión: Asociatividad (A)</b>	
<b>Categoría: A2 Expandir y fortalecer redes</b>	
<b>Subcategoría</b>	<b>Resultados</b>
A2.1 Credibilidad de OSC	A2.1 El 50% de los expertos considera que casi siempre la generación de procesos asociativos sostenidos, han consolidado la credibilidad que tienen las OSC frente a sus GI; de manera similar, el 12.5% considera que es algo que siempre sucede y el 37.5% considera que ocurre en ocasiones.

Al igual que en la Tabla anterior, ya sea casi siempre, siempre o en ocasiones, cuando las OSC se articulan con otros actores de manera sostenida (ver Tabla 12), es decir que consolidan procesos largos o alcanzan cierta continuidad en proyectos, aumenta de manera consecuente la credibilidad de estas organizaciones con sus GI.

**Tabla 13**

*Resultados de la subcategoría Intercambio de información*

<b>Componente: Estrategias</b>	
<b>Dimensión: Asociatividad (A)</b>	
<b>Categoría: A3 Acciones de cooperación</b>	
<b>Subcategoría</b>	<b>Resultados</b>
A3.1 Intercambio de información	El 50% de los participantes considera que casi siempre la comunicación y el intercambio de información han facilitado las alianzas y fomentado acciones de cooperación entre OSC y

---

sus GI; de manera similar, el 25% considera que siempre ocurre, el 12.5% alega que ocurre en ocasiones y el otro 12.5% restante manifiesta que nunca ha ocurrido.

---

A excepción del 12.5% de los expertos, el 87.5% considera que ya sea siempre, casi siempre o en ocasiones, prácticas como la comunicación y el intercambio de información han facilitado la articulación y fomentado acciones de cooperación por parte de los GI hacia las OSC (ver Tabla 13).

#### **Tabla 14**

*Resultados de la subcategoría Conocimientos y experiencias*

---

<b>Componente: Estrategias</b>	
<b>Dimensión: Asociatividad (A)</b>	
<b>Categoría: A3 Acciones de cooperación</b>	
<b>Subcategoría</b>	<b>Resultados</b>
A3.1 Conocimientos y experiencias	El 37.5% de los expertos considera que siempre se han generado beneficios para todos los GI a través de acciones de cooperación a otras OSC, compartiéndose conocimientos y experiencias; de manera similar, el 12.5% menciona que casi siempre ocurre; mientras que el 25% alega que ocurre en ocasiones y el otro 25% manifiesta que casi nunca ocurre.

---

El 75% de los expertos ha manifestado que siempre, casi siempre o en ocasiones el intercambio de información y experiencias en acciones de cooperación entre las OSC y sus GI ha generado beneficios como: un mejor conocimiento del entorno social, una mejor articulación de redes y gestiones para la cooperación (ver Tabla 14).

**Tabla 15***Resultados de la subcategoría Auditorías*

<b>Componente: Estrategias</b>	
<b>Dimensión: Sostenibilidad Institucional (SI)</b>	
<b>Categoría: SI2 Transparencia</b>	
<b>Subcategoría</b>	<b>Resultados</b>
SI2.3 Auditorías	El 75% de los expertos considera que siempre las OSC deberían ser sujetos de auditorías externas; de manera muy similar, el 12.5% expresa que casi siempre deberían darse de esta manera las auditorías y el 12.5% restante manifiesta que deberían darse estas auditorías en ocasiones.

El 100% de los expertos considera que ya sea siempre, casi siempre o en ocasiones las auditorías deberían ser de carácter externo hacia las OSC (ver Tabla 15), ya que fomentaría aspectos como la transparencia en el manejo de presupuestos, lo que fomentaría a su vez, una sostenibilidad institucional.

Otro resultado importante tras esta Fase 1 ha sido el coeficiente del Alpha de Cronbach, el cual ha arrojado un resultado del “0.893/1” (ver Anexo 4) de fiabilidad o confiabilidad. Es decir, tras la obtención de los resultados del cuestionario de preguntas cerradas correspondiente a la Fase 2, se puede afirmar que el cuestionario tiene validez, ya que la cifra obtenida está por encima del mínimo “0.8”.

### **Discusión de resultados**

Lo que se pretende abordar en esta discusión de resultados es correspondiente al objetivo específico tres, el cual está orientado en identificar las cualidades de liderazgo y estrategias que debe tener una OSC por medio del consenso entre expertos en CI para poder afrontar los efectos de la pandemia. En primer lugar, es necesario establecer un criterio para

señalar los consensos, puesto que “responde a la propia filosofía de la técnica, ya que su principal objetivo, es precisamente, la convergencia entre las opiniones de los participantes” (Martínez, 2003, p. 27). Los consensos se extraerán de la segunda fase, misma que es cuantitativa y que contiene preguntas cerradas, cabe mencionar que autores como Arregui (1996), mencionan que tras la revisión de la literatura desarrollada, se constata que no hay una única manera de estimar el consenso; es decir, puede haber más de un criterio para seleccionar los consensos. Para esta investigación en particular se tomará el aporte de la catedrática de la Universidad de Granada, María Pozo Llorente que expresa “aunque no hay un referente universal, puede entenderse el consenso como el grado de convergencia de las estimaciones individuales en un mínimo del 80%” (Pozo et al., 2007, p. 355).

Una vez aclarado el criterio de selección de consensos, es pertinente detallar cómo se desarrollará esta discusión de resultados, como se ha mencionado en la sección de la Fase 2, las respuestas del cuestionario de esta fase han sido ordenadas en función de las dimensiones y categorías encontradas. Por lo que, esta discusión de resultados seguirá el orden de dimensiones y categorías de las respuestas obtenidas correspondientes a liderazgo y estrategias (ver Anexo 6 y 8); es decir la estructura de la redacción de consensos llevará ese formato de tabla y orden. Una vez hallado los consensos, se hará una concatenación con los elementos teóricos de los componentes que ya han sido detallados en el marco teórico y complementados en la metodología. Para finalizar esta sección se buscará relacionar los consensos encontrados con los preceptos teóricos del capital social.

### **Componente Liderazgo**

**Tabla 16**

*Consenso dimensión Dirección (D)*

<b>Categoría</b>	<b>Consenso</b>
D1. Planificación y gestión	D1.1 El 87.5% de los expertos mencionó estar muy de acuerdo, respecto a que una estructura interna



---

	capaz de planificar y gestionar en forma programática los recursos técnicos, materiales y financieros de las OSC, contribuyen a que sea sostenible en el tiempo.
	D1.2 El 87.5% de los expertos manifestó estar muy de acuerdo respecto a que una planificación estratégica es esencial para que las OSC logren alcanzar sus metas y objetivos a corto y mediano plazo.
D2. Valores y motivación	D2.1 El 87.5% de los expertos expresó como más importante que el compromiso y la motivación de los colaboradores internos de una OSC se incrementa a partir de una claridad en la misión y visión.

---

*Nota.* Para revisar la codificación de las categorías ver **Anexo 6**.

En la dimensión de “Dirección” hubo un alto grado de acuerdo en dos de los constructos de la categoría “Planificación y Gestión” (ver Tabla 16), retomando la base teórica, Claro (2018) había mencionado que la Dirección planifica y lidera el interior de la organización; esta guía teórica sumado a las respuestas de los expertos, dieron como resultado la creación de estos dos constructos los cuales son: una estructura interna capaz de planificar y gestionar en forma programática los recursos, contribuye a que una OSC sea sostenible en el tiempo; y la planificación estratégica es esencial para que las OSC logren alcanzar sus metas y objetivos a corto y mediano plazo. Ambos constructos dieron el resultado de consenso al 87.5% por “muy de acuerdo”.

Por otro lado, en la misma dimensión de “Dirección”, en la categoría “Valores y motivación”, creada a partir del aporte de Claro (2018), se mencionaba que, a través de la característica de la Dirección, se podía lograr que los miembros de la organización contribuyan conscientemente y se encuentren orientados y/o motivados al logro de los objetivos. Este aporte teórico en sumatoria a las respuestas de los expertos dio como resultado

la construcción del constructo: el compromiso y la motivación de los colaboradores internos de una OSC se incrementa a partir de una claridad en la misión y visión. Lo que arrojó como resultado de consenso un 87.5% al seleccionar los expertos como “más importantes” (ver Tabla 16).

**Tabla 17**

*Consensos dimensión Estructura (E)*

Categoría	Consenso
E2. Liderazgo organizacional	E2.1 El 87.5% de los expertos mencionó que es muy importante que una OSC líder posea una estructura organizacional interna sólida y eficiente.
E3. Comunicación	E3.1 El 87.5% de los expertos manifestó que es muy importante que los objetivos de una comunicación a través de canales accesibles para los beneficiarios, siendo esta directa y permanente identifica sus necesidades. E3.2 El 87.5% de los expertos expresó estar muy de acuerdo con que las OSC deben comunicar a sus grupos de interés los resultados de sus operaciones y proyectos conjuntos, utilizando canales pertinentes a cada uno.

*Nota.* Para revisar la codificación de las categorías ver **Anexo 6**.

En la dimensión de “Estructura”, en la categoría “liderazgo Organizacional”, misma que surgió a partir de los aportes de Marín (2012), que mencionan las múltiples variables que la estructura de una organización líder debía tener, sumado a las respuestas de los expertos, se creó el constructo: para que una OSC sea una organización líder se requiere una estructura

organizacional interna sólida. El constructo arrojó un consenso del 87.5%, en que la mayoría de participantes mencionó considerarlo como “muy importante” (ver Tabla 17).

En la misma dimensión en la categoría “Comunicación”, misma que surgió a partir de los aportes de la CEPAL (2003) en la que se menciona que la asociatividad es una estrategia de cooperación y colaboración mediante la identificación, comunicación y acción concertada de aliados. Este precepto teórico se asocia mucho al constructo E3.2 Comunicación con GI, ya que en el consenso se menciona que: las OSC deben comunicar a sus GI los resultados de sus operaciones y proyectos conjuntos, utilizando canales pertinentes a ello. Este constructo llegó al consenso tras haber alcanzado el 87.5% de “más importante” (ver Tabla 17). De manera muy similar, el constructo E3.1 Comunicación con beneficiarios, contiene que los objetivos de una comunicación a través de canales accesibles para los beneficiarios, siendo esta directa y permanente identifica sus necesidades; alcanzó el 87.5% con un “más importante”. Pese a contener información sobre la comunicación con los beneficiarios y no con los GI, es un constructo que se complementa al material teórico aportado por las respuestas de los expertos.

### Componente Estrategias

**Tabla 18**

*Consensos dimensión Sostenibilidad Institucional (SI)*

<b>Categoría</b>	<b>Consenso</b>
SI1. Gestión financiera	SI1.3 El 87.5% de los expertos considera que la “responsabilidad” es un valor muy importante para el manejo de recursos financieros.
SI2. Transparencia	SI2.1 El 87.5% de los expertos menciona que la “transparencia” es un valor muy importante para el manejo de recursos financieros.

## SI4. Capacidad de innovar

SI4.2 El 87.5% de los expertos expresan que siempre las OSC deben preparar a su personal constantemente para responder situaciones críticas o imprevistas.

---

*Nota.* Para revisar la codificación de las categorías ver **Anexo 8**.

En la dimensión de “Sostenibilidad Institucional”, en la categoría de “Gestión financiera” se halló un consenso, mismo que bajo la base teórica de Romo (2012), para generar eficiencia, eficacia y economía en las actividades de procuración de fondos de las OSC, se tiene que aplicar un modelo de administración profesional; esto sumado a los aportes de las respuestas de los expertos, surgió el constructo de los valores necesarios para el manejo de recursos financiero, del cual el 87.5% de los participantes seleccionó como “muy importante” la responsabilidad en el manejo de recursos (ver Tabla 18).

En la misma dimensión, en la categoría de “Transparencia” se pudo hallar otro consenso, que parte del constructo: frecuencia en la que una OSC estratégica debería compartir la información financiera de su gestión al interior de la institución para promover el uso eficiente de los recursos, constructo del cual el 87.5% de los expertos seleccionaron como “siempre” (ver Tabla 18). Este constructo además de partir de las respuestas de los participantes tiene una base teórica la cual es mencionada por Romo (2012), en ella argumenta que las estrategias de autogestión financiera, son algunas de las formas que utilizan las OSC para procurarse ingresos que apoyen el cumplimiento de sus objetivos sociales.

En el último constructo que se pudo identificar consenso es el perteneciente a la categoría “Capacidad de innovar”; el 87.5% de los expertos mencionaron que “siempre” las OSC deben preparar a su personal constantemente para responder a situaciones críticas o imprevistas (ver Tabla 18). En este caso, la base teórica aportada por la OCDE (2007) mencionó que la innovación tiene que ver con los cambios que, una organización, planifica

llevarlos a cabo como el propósito de mejorar los resultados obtenidos; esto sumado a las respuestas de los expertos dio el constructo ya mencionado.

### **Relación consensos y Capital Social**

Como se explicó al inicio de la sección de discusión de resultados, lo que se procederá a realizar será una concatenación entre los consensos hallados y el marco teórico de capital social, la finalidad es demostrar que el perfil de OSC que se busca puede construir y/o acumular CS. Para el desarrollo de esta parte correspondiente a discusión de resultados se seguirá utilizando la codificación de las categorías para mantener el orden previamente establecido (ver Anexo 6 y 8)

Los primeros consensos a revisar son los: D1.1 Capacidad de gestión y E2.1 Características liderazgo de una OSC. Ambos resultados de los constructos hacen hincapié en la importancia de una estructura sólida, eficiente y capaz de planificar y gestionar de forma programática los recursos, permitiendo que una OSC pueda ser sostenible en el tiempo. Acorde a esto, Coleman (1990) menciona que aspectos de la estructura social son dimensiones de los componentes: fuentes e infraestructura.

El siguiente consenso a revisar es el: D1.2 Planificación estratégica; en este consenso se afirma que la planificación estratégica es esencial para que las OSC logren alcanzar sus metas y objetivos a corto y mediano plazo. Cruz (2014), manifiesta que cuando se refiere a reciprocidad, supone una ayuda mutua entre las partes que traerá como consecuencia la confianza y unión para obtener los objetivos comunes y por consiguiente la formación de CS.

El próximo consenso es el: D2.1 Compromiso, mismo en el que se afirma que el compromiso y la motivación de los colaboradores internos de una OSC se incrementa a partir de una claridad en la misión y visión. Respecto a esto, Ramírez (2005) alega que, en el componente de la confianza, los riesgos se minimizan con su existencia, estando íntimamente

vinculado con la existencia de normas fuertes y redes de compromiso recíprocas que lleven al cumplimiento de las obligaciones.

En los consensos: E3.1 Comunicación con beneficiarios y E3.2 Comunicación con grupos de interés se menciona acerca de una comunicación caracterizada por identificar las necesidades de los beneficiarios y en comunicar a sus GI los resultados de sus operaciones y proyectos conjuntos, utilizando canales pertinentes a cada uno. Ramírez (2005), expresa que los vínculos generados por la aplicación del compromiso cívico generan facilitación de la comunicación y mejora del flujo de la información sobre la confiabilidad de los individuos.

Los consensos SI1.3 Valores y SI2.1 Interna se refieren a la responsabilidad en el manejo de recursos y la frecuencia con la que una OSC debería compartir la información financiera de su gestión interior de la institución para promover el uso eficiente de recursos. El Banco Mundial (1998) menciona que un resultado de tener como fuente e infraestructura instituciones, relaciones, actitudes y valores, sumado a tener desde la acción colectiva valores que gobiernan la interacción de las personas traen como resultado la facilitación del desarrollo económico y la democracia. En el caso de esta concatenación teórica no se menciona como tal una gestión de recursos financieros; no obstante, el que desde la base teórica se resalta la importancia del desarrollo económico y que desde los resultados del consenso se mencione la administración de estos recursos, es un complemento que complementa esta concatenación.

Finalmente, en el último consenso hallado: SI4.2 Preparación del personal, el cual contiene resultados respecto a que las OSC deben preparar a su personal constantemente para responder a situaciones críticas o imprevistas; como tal en el marco teórico no hay un abordaje por parte de los autores que menciona específicamente de planes contingentes del personal de OSC. Pero se puede entender que todos los aspectos que llevan hacia la construcción y/o acumulación de CS preparan a las organizaciones y por consiguiente a su personal para afrontar contextos adversos.

## Recomendaciones

En esta sección se pretende enfatizar en los aspectos que por diversos motivos no tuvieron el abordaje esperado o que tienen potencial de ser desarrollados en investigaciones futuras. Al ser la determinación de un perfil de OSC que acumule o construya CS a partir del liderazgo y estrategias la principal prioridad en esta investigación. Lo que se procederá a detallar específicamente son los posibles constructos que por motivos de no haber tenido una tercera fase del método Delphi, estuvieron muy cerca de llegar a consensos y tienen el potencial de alcanzar serlo si se consideran las bases teóricas y metodológicas aplicadas en esta investigación.

El primer constructo que puede llegar a ser consenso es el D2.1 Compromiso, que está compuesto por la información: el compromiso y la motivación de los colaboradores internos de una OSC se incrementa a partir del trabajo directo con los beneficiarios; este constructo alcanza un 75% de “muy importante” y un 25% de “importante”. Lo cual indica que el 25% de los expertos considera que por uno o varios aspectos no contemplan que el trabajo directo con los beneficiarios sea tan importante como para incrementar el compromiso y la motivación por parte de los colaboradores internos de una OSC. Por lo que, se recomienda que en un futuro abordaje metodológico se aumente la muestra de expertos, ya que está muy cerca de llegar al consenso y quizás no sea necesario llegar a una modificación del constructo. En el mismo constructo ocurre algo muy similar, pero respecto a que: el compromiso y la motivación de los colaboradores internos de una OSC se incrementa a partir de objetivos comunes entre los miembros; pero con la diferencia de que el “muy de acuerdo” obtuvo un 62.5% y el “de acuerdo” alcanzó el 37.5%, al final es cierto que podría ser más tedioso llegar al 80% mínimo para alcanzar el consenso, pero con una muestra más amplia y con una modificación del constructo puede tener potencial.

El tercer constructo que puede llegar a ser considerado consenso es el E2.1

Características de liderazgo en una OSC, el cual contiene: la transparencia y la credibilidad como características para que una OSC sea una organización líder. El 65.2% seleccionó como “muy importante, mientras que el 37.5% manifestó como “importante”. Por lo que, si se llegase a abordar el constructo solo desde la credibilidad o transparencia por individual, el constructo podría arrojar un consenso. De manera similar dentro del mismo constructo, pero enfocado hacia el conocimiento y experiencia de grupos beneficiarios como características para que una OSC sea considerada líder. El 75% seleccionó como “muy importante” mientras que el 25% como “importante”; en el caso de este enfoque en particular se recomienda abordar el constructo con un muestreo mayor de expertos ya que al estar muy cerca del criterio mínimo de 80%, quizás no sea necesaria una modificación del mismo.

El quinto constructo con potencial a ser consenso es el E3.1 Comunicación con beneficiarios, el cual contiene que: empoderar a los beneficiarios lleva a cumplir el objetivo de una comunicación a través de canales accesibles para ellos, siendo esta directa y permanente. El 75% expresó considerar como “muy importante”, mientras que el 25% eligió “importante”. Por lo que, se recomienda abordar el modificar el constructo para poder alcanzar el consenso.

El sexto constructo con posibilidad de alcanzar el consenso es el CO1.2 Cultura transformacional, el cual contiene: las OSC obtienen mejores resultados cuando son organizaciones donde se alienta el trabajo en equipo y el crecimiento personal a favor de metas a largo plazo y el compromiso de los miembros. Con 75% de respuestas en “muy de acuerdo” y el 25% en “de acuerdo”, se recomienda que se modifique el constructo dividiendo las afirmaciones del constructo en 2 o 3 partes; considerando como primera el alentar el trabajo en equipo, como segunda el crecimiento personal a favor de metas a largo plazo y como tercera parte, el compromiso de miembros en un aspecto específico.



El séptimo constructo con posibilidad de alcanzar consenso es el S13.1 Prioridades, el cual contiene la afirmación: La OSC que no prioriza la atención efectiva a sus beneficiarios, es una organización destinada a desaparecer. El 75% de los expertos mencionó que “sí” mientras que el 25% “tal vez”. Por lo que, se recomienda que para este constructo se le modifiquen las últimas palabras “destinada a desaparecer” por una no tan radical.

El octavo constructo con potencial de llegar al consenso es el SI4.3 Adaptación y “globalidad” el cual afirma: frente a la crisis, las OSC deben considerar adaptar las visiones globales en las problemáticas de su localidad y compartir sus soluciones locales con proyección global. El 75% mencionó que “siempre” debería suceder, mientras que el 25% que “casi siempre”. Por lo que, se recomendaría dividir el constructo para determinar si puede haber consenso en la adaptabilidad de las visiones globales o en el compartir sus soluciones locales con proyección global.

Finalmente, como recomendación general es importante considerar que para una futura investigación se considere aplicar el mismo criterio de selección de consensos, ya que estas recomendaciones se basan en el criterio seleccionado de 0.8. Por otro lado, es importante mencionar que para que estas recomendaciones hagan efecto en la búsqueda de nuevos consensos, los expertos deben seguir siendo cooperantes internacionales y los proyectos deben ser realizados en el contexto ecuatoriano, ya que si se aplicase en un contexto distinto posiblemente no se hallarían los consensos esperados, debido que las OSC de otros países no tendrían exactamente las mismas problemáticas.

### **Conclusión**

En conclusión, en esta investigación se ha podido determinar un perfil de OSC con características de liderazgo y estrategias que permiten acumular y construir capital social desde la perspectiva de expertos en cooperación internacional con la finalidad de poder afrontar los efectos de la pandemia. Esto se ha conseguido por medio de la aplicación del

método Delphi, que ha permitido establecer consensos entre los expertos tras la aplicación de dos fases, una de carácter cualitativo y otra cuantitativa. A continuación, se detallará en esta sección de conclusión las características de este perfil de OSC.

En el liderazgo, con un enfoque direccional, debe ser una OSC con cualidades de gestión y planificación, cuya estructura interna sea capaz de planificar y gestionar en forma programática los recursos técnicos, materiales y financieros; una organización cuya planificación estratégica sea esencial para el alcance de sus metas y objetivos a corto y mediano plazo; el compromiso y motivación de los colaboradores internos, se debe incrementar a partir de la claridad en la misión y visión. Desde un enfoque estructural, debe poseer una estructura organizacional interna, sólida y eficiente; con una comunicación directa y permanente, que permita poder identificar las necesidades de los beneficiarios. Además, de comunicar a sus grupos de interés los resultados de sus operaciones y proyectos conjuntos por medio de sus canales pertinentes.

En cuanto a las estrategias, debe ser una OSC con características de sostenibilidad institucional. Con transparencia y responsabilidad en el manejo de recursos financieros y con mecanismos de preparación de personal constante respecto a la capacidad de respuesta ante situaciones críticas o imprevistas, como el caso de los efectos de la pandemia.

### Referencias Bibliográficas

- Agüera, I. E. (2006). 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.
- Álvarez Orellana, S. (2012). Una introducción a la cooperación internacional. *Revista electrónica del Departamento de Derecho de la Universidad de La Rioja*, 10(1), 285-309.
- Andrade, D. (9 de agosto de 2020). Aumenta desempleo en Ecuador por crisis derivada de COVID-19. *Xinhua News Español*. [http://spanish.xinhuanet.com/2020-08/09/c\\_139276091.htm](http://spanish.xinhuanet.com/2020-08/09/c_139276091.htm)
- Aparicio, M., Calá, D., Guarín, M., Labrunée, M., Mauro, L., Silva, Y., y Vivas, L. (2013). Tejiendo redes por la infancia la experiencia. *Proyecto de extensión de la UNMDP*. [http://nulan.mdp.edu.ar/1910/1/01494\\_1.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1910/1/01494_1.pdf)
- Arriaga, I. (2003). *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. Conferencia de las Naciones Unidas.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>
- Astigarraga, E. (2003). *El método Delphi*. Universidad de Deusto. [https://holisticaudec.webnode.es/\\_files/200000043-8f5c59055e/Metodo\\_delphi.pdf](https://holisticaudec.webnode.es/_files/200000043-8f5c59055e/Metodo_delphi.pdf)
- Banco Mundial. (1998). *Capital Social: Virtudes y Limitaciones*. Conferencia de CEPAL y Universidad del Estado de Michigan, Santiago de Chile, Chile.
- Barcena, A. (1 de junio de 2020). *La pandemia del COVID-19 pone en riesgo la integralidad de la agenda 2030*. <https://www.cepal.org/es/noticias/pandemia-covid-19-pone-riesgo-la-integralidad-la-agenda-2030-debido-al-dispar-avance-ods>
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1992). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *SECTIP*, 85(1), 89-109.

- Bhatnagar, V. R., (2011). *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.
- Bourdieu, P. (1985). *Capital Social: Virtudes y Limitaciones*. Conferencia de CEPAL y Universidad del Estado de Michigan, Santiago de Chile, Chile.
- Burnes, B., y Cooke, B. (2013). Aplicación del modelo de Lewin a una OSC: cambio organizacional y liderazgo. *Gestión y estrategia*, 25(49), 45-62.
- Busan. (2011). Una introducción a la cooperación internacional. *Revista electrónica del Departamento de Derecho de la Universidad de La Rioja*, 10(1), 285-309.
- Carmines, Ed., y Zeller, R. (1979). Confiabilidad y coeficiente de Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248-252.
- Chiriboga, M. (2014). *Las ONG ecuatorianas en los procesos de cambio* (1ra. Edición). Universitaria Abya-Yala.
- Claro, A. V., Pérez, A., Hernández, I., y Laguna, O. (2018). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Revista Aibi*, 7(2), 62-67. doi.org/10.15649/2346030X.543(2)
- Coleman, J. (1990). *Capital Social: Virtudes y Limitaciones*. Conferencia de CEPAL y Universidad del Estado de Michigan, Santiago de Chile, Chile.
- Consenso Europeo. (2006). Una introducción a la cooperación internacional. *Revista electrónica del Departamento de Derecho de la Universidad de La Rioja*, 10(1), 285-309.
- Córdoba, R. (1999). *Sociedad civil y teoría política*. Universidad Veracruzana
- Correa, P., Córdoba, A., y Ospina, S. B. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *AD-Minister*, 32, 57-12. <https://doi.org/10.17230/administer.32.3>.
- Cruz, A. (2014). *El tercer sector y la construcción de capital social*. Conferencia de Taula d'ètiques, Catalunya.

- Daft, J. (2006). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. [Estudio Monográfico, Universidad del Rosario]. Archivo Digital Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
- Davis, K., y Newstrom, J. (1999). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *AD-Minister*, 32, 57-12. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.32.3>.
- Duarte, L. K. (28 de octubre de 2014). Origen y evolución de la cooperación internacional para el desarrollo. *Panorama*, 8(15), 117-131. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v8i15.554>
- Fernández, E., Montes, J. M., y Vázquez, C. M. (1998). La gestión del Capital Humano en el marco de la teoría del capital intelectual. *Economía Industrial*, 378, 45-57.
- Flores, M., y Rello, F. (24-26 de septiembre de 2001). *Capital Social: Virtudes y Limitaciones*. Conferencia de CEPAL y Universidad del Estado de Michigan, Santiago de Chile, Chile.
- Freeman, E. (2012). Los grupos de interés en las entidades de crédito españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 33-51. [doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60059-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60059-8).
- Fukuyama, F. (1995). *Capital Social: Virtudes y Limitaciones*. Conferencia de CEPAL y Universidad del Estado de Michigan, Santiago de Chile, Chile.
- Fundación Planeación Estratégica y Desarrollo Institucional. (2020) *¿En qué aspectos ha afectado el COVID-19 a su organización? Identificación de necesidades de fortalecimiento de capacidades de las OSC (organizaciones de la sociedad civil) para enfrentar y superar la incertidumbre de la situación actual resultado del COVID-19*. Estudios América Latina.
- García, M. (2011). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. [Estudio Monográfico, Universidad del Rosario]. Archivo Digital Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>

- García, M., y Suárez, M. (2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. *Cubana Salud Pública*, 39(2), 253-267.
- Giraldo, D., y Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias. [Estudio Monográfico, Universidad del Rosario]*. Archivo Digital Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
- Gómez, R. (2008). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Estudio Monográfico*. Universidad del Rosario.  
<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
- Grupo Faro. (24 de septiembre de 2020). *Alianzas para el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil en Ecuador: un diagnóstico de la CEOSC en el marco de la pandemia*. <https://grupofaro.org/alianzas-para-el-fortalecimiento-de-las-organizaciones-de-sociedad-civil-de-ecuador-un-diagnostico-de-la-ceosc-en-el-marco-de-la-pandemia/>
- Howell, J., y Costley, D. El liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (9 de agosto de 2020). *Aumenta desempleo en Ecuador por crisis derivada de COVID.19*. [http://spanish.xinhuanet.com/2020-08/09/c\\_139276091.htm](http://spanish.xinhuanet.com/2020-08/09/c_139276091.htm)
- Littlewood, H. (2004). La gestión del Capital Humano en el marco de la teoría del capital intelectual. *Economía Industrial*, 378, 45-57.
- Lopez-Gómez, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Educación XXI*, 21(1), 17-40.  
<https://doi.org/10.5944/educxx1.20169>
- Lord, R., y Maher, K. (1991). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *SECTIP*, 85(1), 89-109.

- Lupano, M., y Castro, A. (2008). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. [Estudio Monográfico, Universidad del Rosario]. Archivo Digital Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
- Marín, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70204-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70204-8)
- Mendoza, R., y Ortiz, C. (2006). El liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134.
- Neo-weberianos. (s.f.). *Capital Social: Virtudes y Limitaciones*. Conferencia de CEPAL y Universidad del Estado de Michigan, Santiago de Chile, Chile.
- Organización de las Naciones Unidas. (septiembre de 2015). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopto-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2014). Origen y evolución de la cooperación internacional para el desarrollo. *Panorama*, 8(15), 117-131. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v8i15.554>
- Penso, C. (1998). Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en la construcción de una nueva institucionalidad. *Administración y Organizaciones*, 16(31), 91-105.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (septiembre de 2020). *Desarrollo de capacidades de las organizaciones de la sociedad civil*. <https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/projects/desarrollo-de-capacidades-de-las-organizaciones-de-la-sociedad-c.html>
- Putnam, R. (1993). *Capital Social: Virtudes y Limitaciones*. Conferencia de CEPAL y Universidad del Estado de Michigan, Santiago de Chile, Chile.
- Querez, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente de Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248-252.

- Ramírez, J. (2005). Tres visiones sobre capital social: Bourdieu, Coleman y Putnam. *Acta Republicana Política y Sociedad*, 4(4), 21-36.
- Red Ecuatoriana de Cooperación Internacional y Desarrollo. (23 de agosto de 2020). *Evaluación rápida de impacto COVID-19 a los socios de desarrollo en Ecuador*. <http://re-cid.org/2020/08/23/evaluacion-rapida-de-impacto-covid-19-a-los-socios-de-desarrollo-en-ecuado/>
- Rees, G., y Hall, D. (2010). Aplicación del modelo de Lewin a una OSC: cambio organizacional y liderazgo. *Gestión y estrategia*, 25(49), 45-62.
- Reguant-Álvarez, M., y Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(1), 87-102. DOI: 10.1344/reire2016.9.1916
- Rodríguez, R. (2004). *Hacia el fortalecimiento de la Sociedad Civil*. Confederación Ecuatoriana de OSC. <http://confederacionecuatorianaosc.org/wp-content/uploads/2018/04/hacia-el-fortalecimiento-de-las-OSC.pdf>
- Romo, E., Salazar, O. E., y Mendieta, M. (2012). Aplicación del modelo de Lewin a una OSC: cambio organizacional y liderazgo. *Gestión y estrategia*, 25(49), 45-62.
- Saavedra, A., Batchelor, M., y Barzágas I. (2018). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Revista Aibi*, 7(2), 62-67. [doi.org/10.15649/2346030X.543](https://doi.org/10.15649/2346030X.543)
- Secretaría Técnica de Cooperación Internacional. (2011). *Informe de Cooperación 2010-2011*. [https://issuu.com/seteci/docs/informe\\_de\\_cooperacio\\_\\_n\\_2010\\_2011\\_](https://issuu.com/seteci/docs/informe_de_cooperacio__n_2010_2011_)
- Seguí, A. (2012). Los grupos de interés en las entidades de crédito españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 33-51. [doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60059-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60059-8).
- Stanley, A. (2012). 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.



- Tamayo, A. (2014). *Hacia el fortalecimiento de la Sociedad Civil*. Confederación Ecuatoriana de OSC. <http://confederacionecuatorianaosc.org/wp-content/uploads/2018/04/hacia-el-fortalecimiento-de-las-OSC.pdf>
- Triandis, H. C. (1993). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *SECTIP*, 85(1), 89-109.
- UniverCiencia. (2020). El tercer sector y el espacio público no estatal como nueva forma de gobierno. El caso de las OSC de Puebla, México. *UniverCiencia*, 18(53), 1-10.
- Varela-Ruiz, M., Díaz-Bravo, L., y García-Durán, R. (2012). Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud. *Revista Investigación en Educación Médica*, 1(2), 90-95.
- Woolcock, M. (1998). *Capital Social: Virtudes y Limitaciones*. Conferencia de CEPAL y Universidad del Estado de Michigan, Santiago de Chile, Chile.