



**Facultad de  
Administración y  
Ciencias Políticas**

**UNIVERSIDAD CASA GRANDE**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS**

**UNA APROXIMACIÓN AL CAPITAL  
SOCIAL DE LAS OSC ECUATORIANAS:  
CASO FUNDACIÓN ACCIÓN SOLIDARIA**

Elaborado por:

**PAMELA YCAZA ONETO**

**GRADO**

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

**Licenciado en Ciencias Políticas**

**Guayaquil, Ecuador**

**Agosto, 2017**



# **UNA APROXIMACIÓN AL CAPITAL SOCIAL DE LAS OSC ECUATORIANAS: CASO FUNDACIÓN ACCIÓN SOLIDARIA**

Elaborado por:

**PAMELA YCAZA ONETO**

## **GRADO**

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

**Licenciado en Ciencias Políticas**

**DOCENTE INVESTIGADOR**

**Maria del Carmen Zenck Huerta**

**CO-INVESTIGADOR**

**Ingrid Ríos Rivera**

**Guayaquil, Ecuador**

**Noviembre de 2017**

## Tabla de contenido

Introducción.....	9
Justificación .....	11
Marco conceptual .....	13
Organizaciones de la Sociedad Civil.....	13
OSC en Ecuador.....	16
Marco normativo.....	22
Capital Social.....	28
Sostenibilidad de las OSC.....	35
Estado de la cuestión .....	37
Objetivos.....	41
Diseño metodológico .....	42
Unidad de análisis y muestra .....	42
Herramientas de toma de datos.....	43
Análisis de datos.....	47
Resultados.....	51
Gestión de Fundación Acción Solidaria .....	51
Vínculos de la fundación .....	61
Elementos de capital social en Fundación Acción Solidaria .....	67
Confianza.....	67
Redes.....	74
Relaciones personales .....	80

Compromiso cívico.....	86
Capital social y sostenibilidad.....	92
Conclusiones y recomendaciones.....	98
Referencias bibliográficas.....	102

### Índice de Tablas

Tabla 1: Tipología de OSC según teoría.....	18
Tabla 2: Tipología de OSC según normativa ecuatoriana.....	20
Tabla 3: Conceptualización de dimensiones de capital social.....	33
Tabla 4: Técnicas de toma de datos.....	45
Tabla 5: Codificación del concepto de capital social en dimensiones.....	47
Tabla 6 Programas de Fundación Acción Solidaria.....	55
Tabla 7: Prácticas de sostenibilidad de FAS vinculadas al capital social.....	92

### Índice de Gráficos

Gráfico 1: Elementos de sostenibilidad institucional.....	35
Gráfico 2: Metodología de Fundación Acción Solidaria.....	50
Gráfico 3: Mapa de Stakeholders.....	59
Gráfico 4: Colaboración del personal interno.....	68

Gráfico 5: Nivel de confianza según encuesta interna .....	47
Gráfico 6: Propuesta de valores de FAS .....	69
Gráfico 7: Relación entre compañeros de trabajo .....	72
Gráfico 8: Fomento del compañerismo por FAS .....	72
Gráfico 9: Frecuencia de contacto con los colaboradores de FAS .....	78
Gráfico 10: Personas a las que beneficiarios confiarían sus problemas .....	79
Gráfico 11: Nivel de influencia de FAS autoridades en atención de problemas de la comunidad .....	84

## Resumen

El presente estudio es un esfuerzo por aterrizar el capital social al contexto de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) ecuatorianas explorando el caso de Fundación Acción Solidaria. Busca entender ¿cómo Fundación Acción Solidaria usa su capital social para lograr la sostenibilidad de la institución? En base a la literatura, se desagregó el concepto en cuatro dimensiones: confianza, redes, relaciones personales y compromiso cívico. Se realizó una investigación cualitativa, con el método de estudio de caso y las técnicas utilizadas fueron análisis documental, entrevistas a profundidad y encuestas para caracterizar los vínculos de la fundación y su capital social. Se descubrió que Fundación Acción Solidaria tiene un capital social sólido basado en la transparencia y calidad de sus servicios, la creación de puentes entre distintos actores, la profundidad de las relaciones personales y la consecución de obras vistas como beneficiosas para la sociedad. Se concluye que el capital social de la fundación le ha permitido sostenerse en medio de la época de crisis del país.

**Palabras clave: capital social, Organizaciones de la Sociedad Civil, sostenibilidad de OSC, Fundación Acción Solidaria, vínculos.**

## Abstract

The present study is an attempt to bring the concept of social capital to the context of Ecuadorian civil society organizations (CSOs) by exploring the case of Fundación Acción Solidaria. It looks to understand how Fundación Acción Solidaria (FAS) uses its social capital to achieve the sustainability of the institution. Based on the literature, the concept was disaggregated into four dimensions: trust, networks, personal relationships and civic engagement. Qualitative research was carried out, through a case study of FAS. The techniques used were documentary analysis, in-depth interviews and surveys to characterize the relationships of the foundation and its social capital. It was discovered that Fundación Acción

Solidaria has a solid social capital based on the transparency and quality of its services, the creation of bridges between different actors, the depth of personal relationships and the achievement of works seen as beneficial to society. It is concluded that the social capital of the foundation has allowed to stand during the country's crisis.

**Palabras clave: Social Capital, Civil Society Organizations, sostenibilidad de OSC, Fundación Acción Solidaria, links.**

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

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

## Introducción

“El que tiene padrino se bautiza” reza un refrán común ecuatoriano como forma de decir que, quien está bien relacionado, cumplirá con sus propósitos más rápido que quien no. La percepción de que la cantidad, variedad y calidad de relaciones sociales facilitan la consecución de objetivos, ha sido objeto de una serie de investigaciones que terminan viendo estas relaciones como un activo, una forma capital. El capital social, como se le ha llamado a este activo, es la colaboración entre distintos grupos que facilita la consecución de fines individuales de una empresa o persona. Este surge a raíz de la confianza, las normas, relaciones y redes que se generen entre distintos grupos.

Al momento de estudiar el capital social, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son un nicho especialmente interesante pues son instituciones que por concepto generan colaboración entre distintos actores de la sociedad. Estudiar esta realidad en el contexto ecuatoriano nos permitirá entender cómo los cambios recientes de regulaciones han tenido consecuencias en las relaciones que generan las OSC. Para ello es necesario entender el contexto en el que se desenvolverá el estudio.

La elección de Rafael Correa como presidente del Ecuador en el año 2007, con la propuesta de un Estado rector y productor del proceso de desarrollo en todos los ámbitos, cambió la modalidad en el que las OSC ecuatorianas estaban acostumbradas a trabajar. El Estado asumió un rol activo en aquellos sectores vulnerables, entrando al campo de acción tradicional reconocido de estas organizaciones.

Pero el Gobierno de la Revolución Ciudadana no actuó solo como un nuevo jugador sino también a crear exigencias para las OSC. Entre estas regulaciones estaban alinear sus funciones con los objetivos del Plan Nacional, la creación de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI) como filtro de las donaciones internacionales, exigir

requisitos de formalización que significaban costos importantes para las organizaciones, y dar seguimiento constante a sus acciones. Adicionalmente, con el decreto 16 se le dio al poder ejecutivo total discrecionalidad para disolver OSC. En los últimos cuatro años han cerrado aproximadamente 448 asociaciones, de las cuales dos fueron cerradas por el ejecutivo, la Unión Nacional de Educadores y la Fundación Pachamama (FUNDAMEDIOS, 2017). El resto de organizaciones simplemente no pudieron cumplir dichas exigencias por falta de liquidez y desaparecieron, como el caso de Fundación Crecer en 2014 (El Comercio, 2014)

Mientras esto sucede en Ecuador, en el mundo científico se buscan formas más humanas de medir los fenómenos sociales, rechazando la idea de que estos deben ser entendidos como un conjunto de números fríos. Al darle más espacio a las relaciones humanas, el capital social toma relevancia. Como consecuencia se desarrollan cada vez más formas de medirlo cualitativa y cuantitativamente a nivel individual, institucional y de país. En Ecuador son escasas las investigaciones de capital social. Es por eso que se ve necesario empezar a aplicar las herramientas desarrolladas internacionalmente al contexto nacional.

Tomando en cuenta este contexto es pertinente preguntarse ¿qué pasó con aquellas fundaciones que fueron exitosas sosteniéndose a pesar de las regulaciones? ¿Cuánto del éxito de la sostenibilidad de la fundación se le puede atribuir al capital social que construyeron antes y durante el periodo Correísta? ¿Qué tipo de vínculos fueron los que tiene más desarrollados la fundación que le permitieron mantenerse? Esta investigación procura hacer un estudio de caso a Fundación Acción Solidaria para entender a profundidad el desarrollo su capital social. Se hará una revisión de la literatura sobre capital social y de OSC, para determinar según la literatura, cuáles son los elementos del capital social que pudieran analizarse en las OSC de Ecuador, en el contexto actual. Luego se explorará la construcción de vínculos de la fundación a lo largo del tiempo y se categorizarán las relaciones encontradas

en las distintas dimensiones. Finalmente, se logrará medir el nivel del desarrollo del capital social de Fundación Acción Solidaria.

El estudio se realiza como parte del proceso de titulación en el esquema de Semilleros de la Universidad Casa Grande. Sigue la línea de investigación de Gestión Social y Desarrollo Local y es una de las ocho investigaciones sobre capital social en las Organizaciones de la Sociedad Civil que se llevarán a cabo este año. Cada una de las siete estudiantes que compusieron el grupo escogieron una fundación distinta para realizar su estudio de caso, pero el diseño metodológico se mantiene para poder hacer una comparación posteriormente.

### **Justificación**

Estudiar a profundidad los casos de aquellas organizaciones que han atravesado con éxito los tiempos adversos para las OSC ecuatorianas, permitirá proporcionar información útil a fundaciones relacionadas. Es pertinente crear conciencia sobre la construcción del capital social dentro de las OSC, como una alternativa en tiempos de crisis. Esta investigación busca observar el impacto del desarrollo del capital social en una fundación para contribuir a que la construcción del mismo pase de ser una práctica espontánea a ser un objetivo para la sostenibilidad de la fundación.

Se escogió concretamente Fundación Acción Solidaria debido a que ha mostrado sostenibilidad en los tiempos de crisis del país. Además, tiene un tiempo considerable de existencia antes de la época de la presidencia de Rafael Correa, y después. Por otro lado, es una organización abierta a este tipo de investigación, información registrada clara sobre su gestión a partir de la cual se puede realizar una investigación profunda.

El resultado de esta investigación será capaz de darle a Fundación Acción Solidaria un diagnóstico de sus dimensiones fuertes y débiles de capital social. Además, logrará identificar buenas prácticas de sostenibilidad que puedan ser replicables a otras instituciones

del tercer sector. Si es cierto que el capital social es una herramienta para que las OSC sean más sostenibles, explorar formas de desarrollarlo y publicar los resultados, puede ayudar a fortalecer la sociedad civil del Ecuador.

## Marco Conceptual

### Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

Para empezar a definir las OSC, es necesario primero entender a profundidad la sociedad civil. Este término fue acuñado y conceptualizado por filósofos políticos clásicos del siglo XIX entre los cuales se pueden destacar Alexis de Toqueville, Edward Burke y Karl Marx. No obstante, en la segunda mitad del siglo XX, se revitalizó el interés por el término. J. Habermas, fue uno de los más destacados pensadores sobre el tema (Arato, 1996). Una de sus contribuciones más importantes a la teoría política, fue dejar de entender la realidad como una dicotomía entre Estado y mercado (como lo hacían los clásicos) para darle un espacio a un “tercer sector”. Es así como se empieza a concebir la sociedad civil como “esta tercera esfera diferente al mercado y al Estado” (Gómez, 2002). Habermas (1998, p. 44) la define de la siguiente manera:

Una esfera de interacción social entre la economía y el Estado, compuesta ante todo de la esfera íntima (en especial la familia), la esfera de asociaciones (en especial las asociaciones voluntarias), los movimientos sociales y las formas de comunicación Pública.

En palabras más sencillas, “la sociedad civil es el espacio de asociación y actividad voluntaria que existe relativamente separado del Estado y el mercado” (Smith, 2013, p. 30). Ciertamente, la actividad y participación de la sociedad civil necesita de instituciones a través de las cuales puedan ser expresadas. Estas instituciones son las que se conoce como Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) (Edwards, 2013). Dichas organizaciones son conocidas con una variedad de nombres (sin ser sinónimos): Organizaciones del tercer sector, Organizaciones No Gubernamentales, Movimientos Sociales, Organizaciones Sociales, etc. Se ha escogido el concepto Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), debido a que éste incluye todos los anteriormente mencionados.

Salamon et al. (1999) explica que las Organizaciones de la Sociedad Civil, deben tener las siguientes características, para poder llamarse de tal forma.

- Organizaciones: Tienen presencia institucional y estructura.
- Privadas: Están institucionalmente separadas del Estado.
- Sin fines de lucro: No distribuyen ganancias a sus administradores o a sus “propietarios”.
- Autónomas: Tienen control sobre sus propios asuntos
- Voluntarias: La membresía a las mismas no es requerida por la ley y atraen algún nivel de contribución voluntaria de tiempo o dinero.

Este tipo de organizaciones empiezan a interesar a académicos tras la caída del muro de Berlín, cuando en los años noventa, se empieza a sentir una “sociedad fuerte”, espontánea y voluntaria que claramente estaba conduciendo el futuro de muchos países. En el marco de un Estado centralizado democrático pero incapaz de representar las diversas voces de la sociedad moderna; y un mercado creciente, pero con notorias fallas evidenciadas por los altos niveles de pobreza, desigualdad, desempleo y delincuencia, empieza el auge de las OSC. Estas organizaciones surgen como una “tercera forma” de hacer política, como el “ingrediente mágico que podría corregir generaciones de Estado y fallas de mercado y resolver tensiones entre la cohesión social y el capitalismo” (Edwards, 2013, p. 5).

Este repentino surgimiento obligó a los Estados a fortalecer los marcos legales de estas instituciones, e incluso en algunos casos, ubicar el “fortalecimiento de la sociedad civil” dentro de sus agendas de gobierno. Las OSC empezaron a tener apoyo financiero activo del Gobierno y de la empresa privada (Werker & Ahmed, 2007). Es así como la sociedad civil pasó de la teoría, a ser una realidad palpable, con personalidad jurídica y gran impacto.

En los años 2000, con el internet, las redes sociales y las tecnologías de información al poder de los ciudadanos, se revitalizó y diversificó los accionares de la sociedad civil. “Hoy en día, el rango de tamaño de las OSC, varían desde un individuo hasta una organización compleja con un ingreso de \$1000 millones o más, con sedes en todos lados, desde Okolo, Uganda hasta Oklahoma, Estados Unidos” (Werker & Ahmed, 2007, p. 2). Y es que si bien la sociedad civil existió hace siglos, la institucionalidad, el apoyo gubernamental y las tecnologías de comunicación, fueron el caldo de cultivo perfecto para su crecimiento exponencial.

No obstante, como es de esperarse, estas organizaciones no se han desarrollado de forma homogénea en todas partes del mundo. Cada región geográfica tiene su particularidad. Al tener su propia historia, problemas sociales, conflictos políticos, desarrollo democrático y realidad cultural, el propósito de las OSC y los momentos en los que cobran vigor, varían de región en región e incluso de país en país. En América Latina, por ejemplo, según Dagnino (2013), se debe entender las ideas de sociedad civil tomando en cuenta las siguientes características de la región:

- Altos niveles de inequidad con sociedades políticas incapaces de resolver el problema.
- Países con alta población indígena y por lo tanto muy heterogéneos culturalmente.
- Importante mercado informal.
- Democracias de fachada “caracterizadas por una distancia enorme entre las élites políticas e instituciones, y la gran masa de población latinoamericana” (Dagnino, 2013, p. 123).

En cuanto a la literatura latinoamericana sobre el tema, podemos notar que esta se ha dedicado a describir y medir los niveles y el tamaño de asociatividad de la sociedad civil para relacionarlos con la calidad de democracia (Avritzer, 2000). Recientemente se ha explorado

la heterogeneidad de las relaciones de las OSC (Gurza Lavalle, Houtzager, & and Castello, 2005). Cuando se habla de las OSC en Latinoamérica se percibe una tendencia a darle importancia a los vínculos políticos de las organizaciones del tercer sector, y a entender su rol dentro de la construcción de democracia en cada país. Por otro lado, varios autores coinciden, que si hay una característica particular de las OSC de América Latina es su heterogeneidad (Cáceres, 2014).

### *OSC en Ecuador*

Las OSC en el Ecuador tienen características propias que las diferencian de los procesos latinoamericanos. La principal es que su aparición no estuvo directamente vinculada al proceso de democratización de 1979. En comparación con las dictaduras de los países del cono sur, a las dictaduras ecuatorianas, aunque innegables, fueron menos severas hasta el punto ser llamadas “dictablandas”. La sociedad civil de los países con dictaduras más fuertes como las de Chile y Argentina, hicieron esfuerzos importantes para luchar en su contra. Los Gobiernos reaccionaron reprimiendo a los ciudadanos con serias violaciones a sus derechos humanos que llamaron la atención de organismos internacionales como la ONU. Estos tomaron cartas en el asunto y ejercieron una importante presión en las dictaduras militares latinoamericanas para que vuelvan a la democracia<sup>1</sup>. Entre ellas estaba la de Ecuador quien fue presionada de igual manera (Universidad Andina Simón Bolívar, sf). Es así como en Ecuador el retorno a la democracia ocurrió más por presión internacional, que por condiciones internas (Collins, 2000 citado por Ortiz Lemos, 2013).

---

<sup>1</sup> “La Asamblea General de Naciones Unidas emitió varias resoluciones contra prácticas represivas de las dictaduras, al igual que el Consejo Económico y Social y la Subcomisión de Prevención de Discriminaciones y Protección a las Minorías. La Comisión de Derechos Humanos de la ONU mediante resolución del 29 de febrero de 1980 creó el Grupo de Trabajo sobre Desapariciones Forzadas o Involuntarias y los informes de los relatores o enviados especiales de dicha comisión muestran la preocupación por el cese de esa práctica, por la aparición de las personas afectadas y por la aplicación de sanciones a los responsables” (Universidad Andina Simón Bolívar, sf)

Se podría decir que las OSC en Ecuador empezaron a surgir persiguiendo un propósito social más que político y mucho antes de la democratización. En el siglo XIX, a raíz de las limitaciones de un Estado centralizado incapaz de satisfacer necesidades sociales urgentes, nace por ejemplo, la Sociedad de Beneficencia de Señoras en 1878 y la Junta de Beneficencia de Guayaquil en 1888 (Junta de Beneficencia de Guayaquil, 2012). Más tarde, en 1951 se funda la Sociedad de Lucha Contra el Cáncer del Ecuador (SOLCA). Todas sociedades filantrópicas que se encargaron de la administración de servicios públicos de la ciudad de Guayaquil tales como escuelas, colegios, centro psiquiátricos, hospitales y cementerios.

Más adelante en la historia, Lemos (2013) destaca tres momentos de la sociedad civil ecuatoriana. El primero es en los años 70, cuando en un clima de represión militar, se empiezan a crear movimientos civiles con contadas protestas en contra de medidas del gobierno, entre estas la subida del transporte público. El segundo en los años 80, con el retorno a la democracia, los trabajadores, representados por el Frente Unido de Trabajadores, empiezan a exigir mejores condiciones laborales al Estado. El tercero es en los 90, caracterizado por la activa participación del movimiento indígena representado por la Conferderación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE). Claramente, las OSC en Ecuador, aunque ayudaron a fortalecer la democracia, aparecen independientemente del proceso de democratización a diferencia de muchos de los demás países latinoamericanos.

Pero así como tiene distinciones, Ecuador guarda similitudes con las OSC latinoamericanas. La principal es su heterogeneidad. Las más de 89,000 OSC que aparecen en el Registro Único de las Organizaciones de la Sociedad Civil (RUOSC) a Noviembre de 2017 son desde asociaciones de padres hasta ONG nacionales, abarcando temas que van desde educación, hasta libertad de expresión. Para aterrizar el término a la realidad ecuatoriana, se explicará dos tipologías de OSC: una proveniente de la teoría, y una de la ley.

Andrés Ortiz Lemos (2013), en uno de los más recientes estudios acerca de las OSC ecuatorianas, utiliza la clasificación de Ramírez (2009) como forma de describir todo lo que engloba una OSC dentro del país. Explica que existen cuatro tipos de organizaciones dentro del Ecuador enlistadas en la tabla 1.

Tabla 1

*Tipología de OSC según teoría*

<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplo en Ecuador</b>
<b>OSC vs. el Estado</b>	Movimientos sociales con experiencia en protestas y críticas sobre la acción del Estado.	Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE) y el Frente Unido de Trabajadores (FUT)
<b>OSC y Estado</b>	Organizaciones cívicas, instituciones filantrópicas, ONGs, fundaciones, que no entran en confrontación con el Estado pero que desconfían de los accionares estatales para fines sociales.	Junta de Beneficencia, SOLCA, Fundación Acción Solidaria
<b>OSC con Estado</b>	Caracterizadas por entrar en articulación con el Estado como forma de participación ciudadana dentro de la política pública	Mesas de Trabajo y las Asambleas Ciudadanas de los Gobiernos locales.

<b>OSC en el Estado</b>	Aquellos esfuerzos de inclusión de representantes de grupos de interés dentro del Estado. “Los grupos de interés no solo articulan y transmiten demandas, sino tienen una participación institucionalizada que mayoritariamente les permite definir y ejecutar políticas públicas en los sectores sociales, económicos o culturales de su incumbencia” (Ramírez, 2009, p. 69)	Cámara Nacional de Acuicultura dentro del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP).
-------------------------	---	--

Fuente: Ramírez, 2009. Elaboración propia de la autora.

De forma complementaria a esta clasificación, se nombrará la conceptualización y clasificación de las Organizaciones de la Sociedad Civil según el marco legal ecuatoriano. En primer lugar, lo que llamamos OSC en este estudio, en el marco legal del Ecuador se denomina Organizaciones Sociales. El artículo 3 del decreto 193 expedido en octubre de 2017, las define de la siguiente forma:

Art. 3.- Naturaleza. Las organizaciones sociales reguladas en este Reglamento tendrán finalidad social y realizan sus actividades económicas sin fines de lucro. De acuerdo al presente Reglamento se entiende por organización sin fines de lucro aquella cuyo fin no es la obtención de un beneficio económico sino principalmente lograr una finalidad social, altruista, humanitaria, artística, comunitaria, cultural, deportiva y/o ambiental entre otras. En el caso de que su actividad genere excedente económico, este se reinvertirá en la consecución de los objetivos sociales, el desarrollo de la organización, o como reserva para ser usada en el próximo ejercicio.

El artículo 4 del mismo decreto las clasifica en tres: Corporaciones, Fundaciones y Otras formas de organización social nacionales o extranjeras.

Tabla 2

*Tipología de OSC según normativa ecuatoriana*

<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>	<b>Artículo de decreto 193</b>
<b>Corporaciones</b>	Entidades de naturaleza asociativa, estable y organizada, conformada por un número mínimo de cinco miembros, expresada mediante acto constitutivo, colectivo y voluntario de sus miembros, cuya personalidad jurídica se encuentre aprobada y registrada por la institución competente del Estado  ...Las corporaciones tendrán como finalidad la promoción y búsqueda del bien común de sus miembros, el bien público en general o de una colectividad particular	Art. 9
<b>Fundaciones</b>	Estas organizaciones buscan o promueven el bien común de la sociedad, incluyendo las actividades de promocionar, desarrollar e incentivar dicho bien en sus aspectos sociales, culturales, educacionales, así como actividades relacionadas con la filantropía y beneficencia pública	Art. 10
<b>Otras formas de organización social</b>	Las otras formas de organización social, nacionales o extranjeras, que se rigen por sus propias leyes, tales como: comunas, juntas de agua, juntas de regantes, centros agrícolas, cámaras de agricultura, etcétera	.Art. 11

Fuente: Decreto 193. Elaboración propia de la autora.

En esta investigación se estudiarán las fundaciones. A diferencia de las Corporaciones y otras formas de Organización social, toda relación que mantengan con la empresa privada o el Estado, en teoría debe haberse generado con este fin. Las relaciones con estos actores deben haber sido construidas y no dadas desde su origen.

Con la finalidad de contextualizar la realidad de las OSC ecuatorianas se realizó una entrevista a un experto en OSC. Se conversó con el asistente técnico de la Dirección de Acción Social y Educación del Municipio de Guayaquil, cargo que mantiene contacto con varias OSC de la ciudad (transcripción de entrevista en anexo 5). Ella explicó que las recientes políticas han afectado de tres formas principalmente: primero dejando a las instituciones sin beneficiarios al Estado ofrecer servicios gratuitos contra los que no podían competir. Segundo, se les exigió un nivel de organización interna que muchas fundaciones no pudieron mantener y debieron cerrar. Tercero, pusieron una serie de restricciones y gastos que la fundación no podía mantener.

### **Marco normativo**

El Estado ecuatoriano tiene un conjunto de leyes y normas que regulan los deberes y derechos de las Organizaciones de la Sociedad Civil. A continuación, se enlistarán guardando su jerarquía institucional todas aquellas relacionadas con su derecho de participación y personalidad jurídica:

#### *Constitución de la República*

La Constitución dedica una serie de artículos en donde se les otorga a los ciudadanos el derecho de participar activamente en las decisiones políticas a través de mecanismos de la democracia representativa, directa y comunitaria (Art. 95). El siguiente artículo reconoce toda forma de organización de la sociedad como expresión soberana, pero aclara su deber de

garantizar la democracia interna, alternabilidad de sus dirigentes y rendición de cuentas (Art. 97).

En el artículo 97 se otorga funciones a las organizaciones tales como mediar conflictos que permita la ley; actuar por delegación de la autoridad competente, demandar la reparación de daños ocasionados por entes públicos o privados, formular propuestas y reivindicaciones económicas, políticas, ambientales, sociales y culturales, entre otras iniciativas que contribuyan al buen vivir. El artículo 98 es de suma importancia porque otorga a las OSC el derecho de hacer frente al Estado o personas naturales o jurídicas que vulneren sus derechos.

#### *Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social*

Esta ley caracteriza de mejor forma los principios de participación de la ciudadanía: Igualdad, interculturalidad, plurinacionalidad, autonomía, deliberación política, respeto a la diferencia, paridad de género, responsabilidad, corresponsabilidad, información y transparencia, pluralismo y solidaridad (Art. 30). En el artículo 31 y 30 definen el papel del Estados como entidad que garantiza el apoyo y la promoción a las OSC. Luego se habla de la legalización y registro de las OSC en un “sistema unificado de información de OSC”.

#### *Código Civil*

El Código Civil explica el los Art. 564 que existen dos tipos de personas jurídicas: corporaciones o fundaciones de beneficencia pública. Del Art. 565 al 582 se trazan las diferencias enlistando los derechos de una corporación y una fundación. Esta Ley tiene un reglamento que la detalla llamado Reglamento Para La Aprobación De Estatutos, Reformas Y Codificaciones, Liquidación Y Disolución, Y Registro De Socios Y Directivas, De Las Organizaciones Previstas En El Código Civil Y En Las Leyes Especiales. Con este reglamento se enlistan los requisitos de las OSC para una correcta constitución de personas

jurídicas y todos los posteriores guías. Además, dirige todo el Capítulo VII a la regulación de las Organizaciones No Gubernamentales Extranjeras.

#### *Decreto 699*

Dicho decreto fue elaborado en el año 2007 por el presidente Rafael Correa, considerando:

Que los recursos provenientes de la Cooperación Internacional deben ser fundamentalmente un complemento a los planes e iniciativas nacionales que se traducen en el Plan Nacional de Desarrollo establecido por el Gobierno Nacional (p. 1).

Crea el Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional (SECI) con el objetivo de asegurarse que los fondos provenientes del exterior se destinen a “proyectos que se adecuen a las necesidades de los planes y políticas de desarrollo del Gobierno Nacional” (Art. 1).

#### *Decreto 429*

En este decreto se instituyen dos brazos del SETECI: La Secretaría Técnica de Cooperación Internacional y el Consejo Directivo de Cooperación Internacional (COCI). Ambas entidades son las que actualmente distribuyen cualquier tipo de cooperación internacional entre las OSC del Ecuador.

#### *Decreto 16*

En el 2013 el entonces presidente Rafael Correa emite el Decreto 16, que tiene por objeto establecer instancias, mecanismos, instrumentos, requisitos y procedimientos adecuados para el funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales -SUIOS-, como garantía e incentivo del derecho de las personas,

comunas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos, a asociarse con fines pacíficos en toda forma de organización libre, igualitaria y lícita de la sociedad (Art. 1).

No obstante, fue uno de los decretos más polémicos por los nuevos deberes que asignó a las OSC. Entre los que se pueden destacar son:

- Organizar, sistematizar y conservar todo tipo de documentación e información generada durante su vida organizacional
- Entregar a la entidad competente del Estado la documentación e información establecida en este Reglamento en forma completa y clara, incluyendo la que se genere en el futuro como consecuencia de la operatividad de la organización social
- Cumplir las obligaciones asumidas con el Estado y con la sociedad, para el diseño, ejecución y control de programas y proyectos en beneficio de la colectividad
- Registrar, durante el último trimestre de cada año, en el portal del SUIOS, la declaración de los proyectos financiados con fondos provenientes del exterior incluyendo la fuente de financiamiento y el avance de los mismos
- Rendir cuentas a sus miembros a través de sus directivos o a la persona responsable para el efecto, al menos una vez por año, o por petición formal de una tercera parte o más de ellos. La obligación de los directivos de rendir cuentas se cumplirá respecto del período de sus funciones aun cuando estas hubieren finalizado
- Contribuir en el ámbito de sus objetivos, para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, especialmente de aquellos sectores que hayan sido excluidos o discriminados; Ejercer el control y supervisión sobre el

funcionamiento y cumplimiento de sus obligaciones estatutarias, a través de sus propios órganos de fiscalización y control interno

- Respetar el derecho de sus asociados o de quienes por residir en una determinada jurisdicción o poseer una determinada calidad laboral, institucional, gremial, ocupacional o profesional específicas, relacionadas directamente con el objeto o la naturaleza y/o los fines de la organización, tienen el interés legítimo de participar en ella. Las organizaciones, que teniendo carácter territorial o siendo únicas en su territorio, no podrán negar el ingreso a las personas que tuvieren interés legítimo a participar en ella.

Además, el artículo 26 facultaba a órganos del Estado a disolverlas a discreción por cualquiera de las siguientes razones:

- Falsedad o adulteración de la documentación e información proporcionada
- Desviarse de los fines y objetivos para los cuales fue constituida; Contravenir reiteradamente disposiciones emanadas por las autoridades competentes para otorgamiento de personalidad jurídica o por los entes de control y regulación
- Por haberse declarado a la organización como inactiva por parte de la cartera de estado competente y permanecer en este estado por un periodo superior a un año
- Disminuir el número de miembros a menos del mínimo establecido en este Reglamento; Finalización del plazo establecido en su estatuto
- Dedicarse a actividades de política partidista, reservadas a los partidos y movimientos políticos inscritos en el Consejo Nacional Electoral, de injerencia en políticas públicas que atenten contra la seguridad interna o externa del Estado o, que afecten la paz pública

- Incumplir las obligaciones previstas en la Constitución, la ley y este Reglamento, o por incurrir en las prohibiciones aquí establecidas;

### *Decreto 739*

Este decreto es elaborado por el presidente Rafael Correa en el 2015. A través de él modifica ciertos artículos del Decreto 16. Este tiene como objeto el siguiente:

Homologar los requisitos para el otorgamiento de personalidad jurídica de las organizaciones sociales y ciudadanas, por parte de las instituciones del Estado competentes, así como establecer requisitos y procedimientos adecuados para el funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones (SUIOS). (Art. 1)

### *Decreto 193*

En octubre de 2017 el presidente Lenin Moreno expidió el decreto 193, dejando sin efecto el decreto 16 y 739. El objeto, ámbito y naturaleza de la norma de mantienen. Se eliminan ciertas obligaciones que las OSC debían cumplir con el anterior Decreto, como el de “promover y fortalecer la organización social”, y “cumplir las obligaciones asumidas con el Estado y con la sociedad, para el diseño, ejecución y control de programas y proyectos en beneficio de la colectividad”.

En cuanto al tema más criticado, las causales de disolución con las cuales se clausuró la Fundación Pachamama (2013) y la Unión de Nacional de Trabajadores (2015) se mantienen. No obstante, se eliminaron ciertas causales de disolución como los son la falsedad o adulteración de la documentación e información proporcionada, contravenir reiteradamente disposiciones emanadas por las autoridades competentes para otorgamiento de personalidad jurídica o por los entes de control y regulación, de acuerdo con lo previsto en este Decreto.

Además, elimina como causal, a las actividades que atenten contra la seguridad interna o externa del Estado o que afecten a la paz pública. Cabe desatacar que las causales de disolución que permanecen son aquellas que contemplan un amplio margen de discrecionalidad por parte del funcionario del ministerio donde la OSC estaría suscrita, y estas son: Desviarse de los fines y objetivos para los cuales fue constituida; Dedicarse a actividades de política partidista, reservadas a los partidos y movimientos políticos inscritos en el Consejo Nacional Electoral.

### **Capital social**

Debido a que el concepto de capital social ha sido utilizado por autores pertenecientes a disciplinas muy distintas dentro de las ciencias sociales, existe una amplia variedad de conceptos y definiciones del mismo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2002). A pesar de todo el uso posterior que se le dio al término, pocos son los que discuten que este provino de la sociología. Portes (1999) alega incluso que “la expresión capital social simplemente recoge una intuición presente desde los comienzos mismos de la disciplina” (p. 2) y que los orígenes del concepto se remontan a Marx, Durkheim, y otros sociólogos decimonónicos. No obstante, el primer académico en realizar una investigación sobre capital social de forma sistemática fue Pierre Bourdieu en 1985.

En su ensayo, el sociólogo contemporáneo define el capital social como "el agregado de los recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento o reconocimiento mutuo" (Bourdieu, 1985, p. 248). Tres años más tarde, Coleman (1988) expande el término y propone la siguiente definición: “los recursos socio-estructurales que constituyen un activo de capital para el individuo y facilitan ciertas acciones comunes de quienes conforman esa estructura” (p. 101). No obstante, no fue hasta 1993 cuando el término ganó más atención, luego de que

Putnam (1993) se valió del concepto para analizar cómo afectaba éste la democracia. El entonces profesor de Harvard lo definió como “aspectos de las organizaciones sociales, como las redes, las normas, la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo” (Putnam, 1993, p. 167).

A finales de la década de los noventa, Woolcock (1998) en su calidad de investigador en el Banco Mundial, define el capital social como “Instituciones, relaciones, actitudes y valores que rigen la interacción interpersonal y facilitan el desarrollo económico y la democracia” (p. 95). Es este concepto el que es tomado por organismos internacionales en los años 2000. Luego de una década siendo utilizado por la academia, el capital social salta al campo de la práctica cuando investigadores de instituciones internacionales tales como el Banco Mundial (2002), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2002) y el Banco Interamericano de Desarrollo (2003) empiezan a incluir el capital social entre los aspectos a considerar al momento de la creación de políticas públicas.

Conceptualizar el término con mayor claridad, dio pie para que se aplique el capital social como forma de explicar fenómenos tales como el crecimiento económico, la pobreza, el comportamiento de las firmas y los mercados, los problemas de acción colectiva, el desempeño económico de los migrantes, la salud pública y el logro escolar (Forero, 2002). Pero no solo varía los temas en los cuales se ha aplicado el concepto, sino también los niveles. La aplicación del capital social pasó del nivel individual, al nivel institucional, para llegar finalmente a estudios nacionales (Portes, 1999).

La abundancia de estudios sobre capital social en distintas temáticas, ha arrojado una serie de conclusiones que le han dado la importancia que tiene hoy en día el término. Entre las teorías más desatacadas se encuentran las que demuestran una correlación entre el capital social y el desarrollo de la democracia (Woolcock, 2000; Putnam, 1993), la fortaleza de la

economía (Putnam, 1993), el bienestar personal (Helliwell & Putnam, 2004; Helliwell, 2003 citado por Siegler 2014), la salud (Veenstra, 2002 and 2000 citado por Siegler 2014) y los bajos niveles de criminalidad (Sampson, 2012; Sampson et al., 1997 citado por Siegler 2014).

Pero ese es tan solo un lado de la moneda. No se puede dejar de mencionar aquellas teorías que han demostrado que el capital social en ciertos contextos ha causado efectos negativos. Vargas (2002) enlista estas consecuencias:

Profundizan la desigualdad (Grootaert, 1998), facilitan la acción de grupos de interés (Collier 1998), impiden la igualdad de oportunidades en el mercado laboral, restringiendo la libertad individual y premiando el fracaso (Portes y Landolt, 1996), facilitan la operación de mafias, guerrillas y organizaciones delincuentes (Rubio, 1997) y generan asignaciones subóptimas de recursos (Stiglitz, 2000)

Para profundizar el entendimiento del término se distinguió tres tipos de capital social. *Bonding*, son las relaciones con grupos de la misma comunidad, el círculo íntimo y de iguales. *Bridging*, son los lazos que se crean entre grupos sociales de orígenes distintos, de forma horizontal. Por otro lado, *linking*, son los acercamientos verticales entre individuos y organizaciones en distintas posiciones de poder (Szreter & Woolcock, 2004).

A pesar de ser un término etéreo, la construcción de los académicos ha logrado desarrollar formas de medir el capital social de forma cualitativa y cuantitativa. Para ambos casos, se desarrollan primero las dimensiones del capital social que se van a tomar en cuenta, es decir, aquellos elementos que componen el concepto. Una vez que se tiene estas dimensiones claras, se procede a hacer la medición de capital social (Grootaert, Narayan, Jones, & Woolcock, 2003). Las dimensiones y el enfoque que se utiliza dependen en gran medida del sujeto de investigación: no es lo mismo medir un individuo, una organización o un país.

Pero no todos los académicos están a favor del uso del término. Este ha provocado fuertes críticas en el uso del concepto para investigación. Ben Fine se constituyó como el principal opositor al término con su más reciente publicación “Capital Social: Investigadores portándose mal” (2010). La principal crítica es cómo la ambigüedad del término ha hecho que este concepto se vuelva prácticamente una especie de “comodín” para los académicos. “La moda del concepto de capital social ha conducido a una trivialización del término entre un creciente número de disciplinas académicas” explica Schram (2011, p. 156) en una reseña al polémico libro. Se consideró importante leer las críticas para tener la precaución de no caer en los errores que destaca en este estudio.

Para evitar este tipo de ambigüedades se consideró pertinente nombrar únicamente las dimensiones que se han utilizado para medir organizaciones y fusionarlas en elementos claros. Las dimensiones varían considerablemente de autor en autor. Healy (2002) mide el capital social en función a cuatro dimensiones:

1. Participación política: integra aspectos de compromiso cívico activo e interacción (ej.: *lobbying*). Los patrones de votación son también relevantes. También puede ser ligado a la prevalencia de la confianza en estructuras políticas e instituciones.
2. Participación de la comunidad: se refiere a las redes formales en la comunidad –típicamente en el contexto de una sociedad civil amplia (miembros de asociaciones de residentes, deportes, culturales, religiosos o grupos especiales de interés). En este contexto, la comunidad se puede referir a una localidad geográfica, así como a comunidades de intereses o identidades compartidas. Voluntariado y otras fuentes de comportamiento altruista como donar sangre, coaching, dar dinero para caridad, pueden estar ligados a membresías de asociaciones o no.

3. Redes informales: Redes basadas en la provisión, recepción o intercambio de ayuda (ej.: consejo, dinero, apoyo emocional) que involucran familiares inmediatos, parientes fuera de la casa, amigos, vecinos, y otros, también constituyen formas de capital social.

4. Confianza: describe una creencia sobre las buenas intenciones y el comportamiento esperado de las personas. La confianza surge de la experiencia de las acciones confiables de las otras personas, así como los puntos de vida innatos y de la sociedad sobre los demás. Subyacente a la confianza y al comportamiento confiable están las normas y sanciones asociadas con el comportamiento recíproco. Ellos reflejan visiones éticas compartidas y obligaciones acumuladas interpersonales y expectativas. Respuestas a preguntas en cuestionarios sobre la confianza en otros, crucialmente dependen en qué otros (familiares, extraños, personas del mismo grupo étnico, etc.) y en qué contexto (en un ambiente de alta confianza u otro).

Por otro lado, Siegler (2014) entiende el concepto como una integración de elementos como:

1. Relaciones personales: “Estructura y naturaleza de las relaciones personales de las personas” (OECD, 2013 citado por Siegler, 2014), y está preocupado con a quién conocen las personas y qué hacen para establecer y mantener sus relaciones personales.

2. Apoyo de las redes sociales: “El nivel de recursos o apoyo que una persona puede obtener de sus relaciones personales” (OECD, 2013 citado por Siegler, 2014, p. 4), pero también incluye que hace la gente por otros individuos en una base personal.

3. Compromiso cívico: “Acciones y comportamientos que pueden ser vistas como contribuciones positivas la vida colectiva de una comunidad o sociedad” (OECD, 2013 citado por Siegler, 2014, p. 4). Incluye actividades como voluntariado, participación política y otras formas de acciones comunitarias.

4. Confianza y normas de cooperación: “Esto se refiere a la confianza y a las normas cooperativas o valores comunes que forman la manera en que las personas se comportan hacia ellos mismos y como miembros de la sociedad” (Siegler, 2014, p. 4)

Bjørnskov (2005), en un esfuerzo para unificar el término de capital social toma los tres componentes de Putnam, confianza, normas y redes (1993 citado en Bjørnskov, 2005), y usa datos empíricos de países para entender su funcionalidad científica. Concluye que las dimensiones de capital social deberían ser unificadas en: actividad de asociación, normas sociales y confianza social.

En base a estos tres autores, y tomando en cuenta la realidad de las OSC descrita por la experta, se decidió agrupar los conceptos en cuatro dimensiones. En la tabla 3 se define a detalle las cuatro dimensiones que componen el capital social en este estudio.

Tabla 3

*Conceptualización de dimensiones de capital social*

<p><b>Relaciones personales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura y naturaleza de las relaciones personales de los individuos (OECD, 2013; citado en Siegler, 2014). Considera a quién se conoce y qué se hace para establecer y mantener la relación.</li> </ul>
<p><b>Redes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultado de la cooperación más o menos estable entre individuos u organizaciones que se conocen o reconocen, intercambian recursos y pueden compartir intereses: conocimientos o estrategias (Rousseau, APUD en Luna, 2003).</li> <li>▪ Existen redes formales e informales. En la primera se considera instituciones gubernamentales, alianzas empresariales y redes de apoyo. En la segunda se incluyen las redes de apoyo social, relaciones familiares</li> </ul>

	<p>y sociabilidad informal. Ambas están basadas en la provisión, recepción o intercambio de ayuda (dinero, estrategias o apoyo emocional), y suponen reciprocidad entre los actores de la sociedad a partir de los flujos de comunicación (Healy, 2002).</p>
<p><b>Compromiso cívico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acciones y comportamientos que pueden ser vistas como contribuciones positivas a la vida de una comunidad o sociedad (OECD, 2013; citado en Siegler, 2014).</li> <li>▪ Esta dimensión incluye dos sub dimensiones: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Participación política</i>: aspectos de compromiso cívico activo e interacción. Puede estar ligado al nivel de confianza en estructuras políticas e instituciones (Healy, 2002).</li> <li>2. <i>Participación en la comunidad</i>: redes formales en la comunidad bajo el contexto de una SC amplia (miembros de asociaciones de residentes, deportes, culturales, religiosos o grupos especiales de interés). Incluye la frecuencia del involucramiento, tiempo dedicado, número de grupos envuelto, y naturaleza del involucramiento (Healy, 2002).</li> </ol> </li> </ul>
<p><b>Confianza</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implica cierto grado de familiaridad, conocimiento mutuo, interacciones frecuentes y relaciones duraderas (Homans, 1961; citado en Cuéllar &amp; Bolívar, 2009).</li> <li>▪ Existen tres tipos de confianza: confianza interpersonal o social, en familiares o conocidos, y en grupos específicos o instituciones (Healy, 2002).</li> <li>▪ Mientras mayor sea el nivel de confianza dentro de una comunidad, la probabilidad de generar cooperación es mayor.</li> <li>▪ Dentro de esta dimensión se consideran dos sub dimensiones:</li> </ul>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Reciprocidad</i>: principio fundamental de las relaciones formales e informales que se basa en la lógica de intercambio de retribuciones (Durston, 2002; citado en Jiménez &amp; Piña, 2011).</li> <li>2. <i>Normas de cooperación</i>: relaciones de apoyo mutuo entre actores públicos y privados, ejemplificada con marcos legales que protegen los derechos de asociación (Evans, 1992, 1995, 1996; en Woolcock &amp; Narayan, 2000).</li> </ol>
--	---

### **Sostenibilidad de las OSC**

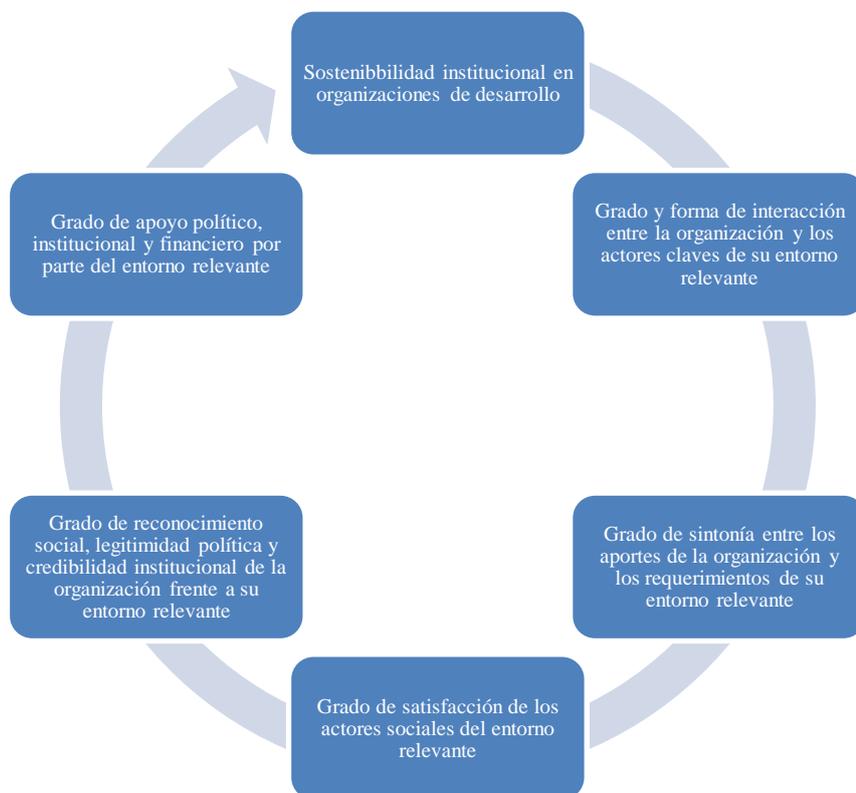
La sostenibilidad de una institución del tercer sector es un concepto que ha sido también desarrollado, porque por su naturaleza sin fines de lucro, este sector ha enfrentado retos para mantenerse financiera e institucionalmente. En un reciente estudio publicado por el Culturas y Desarrollo en Centroamérica, revela que para las OSC:

“La sostenibilidad se explicaba a partir de una multiplicidad de factores que trascendían lo financiero y que tocaban aspectos como la cultura organizacional, la generación de capacidades institucionales, la calidad de la relación de la organización con su entorno y otros actores de desarrollo, la legitimidad ante los grupos beneficiarios, entre otros” (CUDECA, 2014, p. 12).

De esta forma, el estudio divide el concepto en dos partes: El financiamiento para el desarrollo y la sostenibilidad institucional de la organización. La sostenibilidad institucional de las organizaciones de desarrollo tiene seis componentes graficados a continuación:

Gráfico 1

### *Elementos de sostenibilidad institucional*



Fuente: (Mato et al, 2001 citado por Moctezuma et al, 2007)

Como se puede ver, esta sostenibilidad contempla la forma en que se adopta una capacidad organizativa, de planificación y gestión para llevar a cabo sus objetivos y misión como organización. Aspectos como la propiedad de la OSC o autonomía, la forma de organización interna, las relaciones laborales, los mecanismos y la transparencia de la gestión son fundamentales para la sostenibilidad institucional.

Para contextualizar las estrategias de sostenibilidad de las OSC ecuatorianas, se le preguntó a la experta las prácticas recientes más comunes de sostenibilidad. Explicó que estas han sido principalmente alinearse con los planes del Gobierno y Recurrir a ayuda del Municipio. No obstante, en general considera “que las prácticas son casi nulas porque las estrategias son muy tradicionales, como la rifa, el pulgueros que la verdad que el costo-beneficio no se justifica por el esfuerzo que requieren” (Asesora técnica de la DASE,

comunicación personal, 28 de julio de 2017). Comenta que la debilidad más grande de las organizaciones es no tener un plan institucional, por lo tanto, no son capaces de generar confianza.

### **Estado de la cuestión**

Una vez definido el capital social y las organizaciones de la sociedad civil, es necesario revisar cuáles han sido las últimas y más relevantes contribuciones de la comunidad científica en relación a estos temas. Se ha encontrado que existe una línea de investigación sumamente desarrollada desde los noventa en la que prueban los beneficios de un alto capital social para comunidades, instituciones y países. En este sentido, la última y más importante investigación encontrada fue la realizada por Woolcock y Deepa Narayan (2015). En esta misma línea se encuentran esfuerzos de Kirck Hamilton, John F. Helliwell y Michael Woolcock (2016) para cuantificar el capital social a nivel de Estado e integrarlo dentro de las medidas de bienestar de los países. En cuanto a la relación de los términos de capital social y las organizaciones de la sociedad civil (OSC), se han encontrado contribuciones como las de Mackenzie Consoer y Anita Milman (2016) quienes lograron identificar el uso del capital social en las organizaciones de la sociedad civil frente a la tormenta tropical de Vermont. En Ecuador, se han encontrado estudios de capital social como el de Morán Tapia (2010) en que mide el capital social en la ciudad de Guayaquil cuantitativamente, y el de Antonio Bebbington y Victor Hugo Torres (2001), que los estudia en comunidades de la sierra del Ecuador. De OSC los dos más recientes en el país son el de Andrés Ortiz Lemos (2013) y de Manuel Chiriboga (2014).

Woolcock y Deepa Narayan (2015) publican una segunda versión de su primer aporte publicado en el 2004. En este estudio del 2015, se realiza una revisión de la literatura publicada para organizar los avances sobre concepto que se han tenido hasta ahora. Sus

conclusiones son contundentes, pues luego de hacer una revisión a todos los resultados obtenidos sobre capital social, afirma que se puede resumir en que hay tres temas en que pueden coincidir:

Las relaciones sociales constituyen una oportunidad de movilizar recursos que aumentan el crecimiento, que el capital social no se da en un vacío político y que la naturaleza y alcance de las interacciones entre comunidades e instituciones son la clave para entender las perspectivas para el desarrollo en una sociedad en particular.

(Woolcock y Narayan, 2015, p.19)

En cuanto a métodos cuantitativos sobre el capital social, vale la pena analizar el diseño metodológico de *Social Capital, Trust and Well-being in the Evaluation of Wealth* (Hamilton, Helliwell & Woolcock, 2016). Este estudio empírico se realiza con el propósito de contribuir con nuevas formas de medir la riqueza. Entre éstas, perspectivas que incluyen el capital social, lo que lleva a los investigadores del Banco Mundial a desarrollar un método de medirlo. Lo interesante de este estudio son las herramientas que usan para medir el capital social con las respectivas fuentes de estos datos. En este sentido, usan las tres encuestas mundiales más grandes en donde incluyen preguntas sobre “confianza social” (i.e. Gallup World Poll (realizada a en casi todos los países pero solo por una vez en el 2009), las seis olas del Biennial European Social Survey (2002 a 2012), y las de World Values Survey (cubriendo el periodo de 1981 a 2014). Estos autores logran calcular la riqueza de diferentes países y clasificarla en capital de producción, natural, humano, residual y social. Este estudio llega a una conclusión que realza la importancia del capital social: “los datos subjetivos sobre el buen-vivir proveen un método creíble para ampliar la gama de variables que se pueden tomar en cuenta en la construcción de las medidas de riqueza” (Hamilton, Helliwell, & Woolcock, 2016, p. 19)

El estudio de Mackenzie Consoer y Anita Milman (2016) indaga acerca de cómo se utiliza el capital social luego de los desastres que provocó la tormenta tropical de Vermont. Es relevante este estudio, no solo porque estudian el capital social dentro de la sociedad civil, sino también por la similitud del contexto con Ecuador, que acaba de enfrentar un desastre del 16 de abril de 2016 provocado por un fenómeno natural en donde la sociedad civil tuvo un rol protagónico. Los resultados del trabajo de Consoer y Milman (2016) indican que mientras mayor haya sido su capital social de unión inicial, mayor será su capacidad de organización y oportunidad de recursos. Esto lleva a las autoras a concluir que los esfuerzos para hacer que la comunidad se una, es un importante componente al momento de un proceso de recuperación post-desastre.

En el contexto ecuatoriano, uno de los estudios más pertinentes en cuanto al capital social es el de Morán Tapia (2010). En él cuantifica el nivel de capital social a nivel individual, dentro de habitantes de Guayaquil. Se realizaron 750 encuestas en parroquias urbanas y rurales de Guayaquil. Los resultados mostraron que el nivel de capital social dentro de la sociedad es bajo.

Por otro lado, en el sector de la sierra, también se ha intentado medir el capital social. Tanto a nivel institucional como individual. En el libro *Capital Social en los Andes*, Antonio Bebbington y Víctor Hugo Torres (2001), describen el capital social de las comunidades en las que actúan, de las propias OSC y de los Gobiernos Municipales dentro de comunidades rurales de los Andes.

En cuanto al estudio de las OSC dentro de Ecuador en el contexto del Correísmo, se han dado dos investigaciones recientes de suma importancia. Uno de Manuel Chiriboga sobre cómo las ONG ecuatorianas han dirigido los procesos de cambio (2014). Por otra parte, el estudio más reciente y completo acerca del efecto que ha tenido las regulaciones de la

Revolución Ciudadana dentro de las OSC ha sido la tesis doctoral de Andrés Lemos Ortiz (2013), La Sociedad Civil Ecuatoriana en el Laberinto de la Revolución Ciudadana. En esta hace un recuento de la participación histórica de las OSC en la democracia del país, y cómo las regulaciones y discurso del presidente Rafael Correa, han logrado mermar su accionar.

Una vez expuesto el estado de la cuestión, se puede notar que a pesar de que existen estudios profundos de capital social a nivel internacional con todas las herramientas necesarias para medirlos, en el Ecuador no se ha encontrado disertaciones que midan el capital social a nivel institucional. Y si bien, el contexto en el que han vivido las OSC, durante los 10 años de Gobierno de Rafael Correa, ha sido de interés para varios académicos actuales, no se las ha estudiado a la luz del desarrollo del capital social. Tomando en cuenta que las formas de acumular capital financiero y humano de las OSC se han visto afectadas en los últimos 10 años, medir el capital social nos ayudará a entender de forma holística la evolución de las fundaciones. Para ello será crucial indagar a profundidad cuáles son esos elementos del capital social que se han profundizado, en qué momento desarrollaron esos vínculos, cuáles fueron las causas, y qué impacto tuvieron esas relaciones en la sostenibilidad de la institución.

## **Objetivos**

### **Objetivo general:**

Describir las relaciones, confianza, redes, estrategias de vinculación y normas de cooperación de la Fundación Acción Solidaria considerando sus procesos de desarrollo y acumulación de Capital Social, y su contribución a la sostenibilidad institucional.

### **Objetivos específicos:**

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

## **Diseño metodológico**

Teniendo en cuenta la escasez de estudios publicados en Ecuador sobre el capital social en las OSC, se propone una metodología en función de aportar al conocimiento del concepto, prácticas de implementación y su relación con la sostenibilidad de las OSC. Esta investigación tiene por tanto un enfoque cualitativo y es de tipo exploratorio-descriptivo a través del método de estudio de casos. Se utiliza este método por ser recomendado dentro del enfoque cualitativo cuando el desarrollo del tema de investigación se encuentra en una etapa preliminar o inicial (Roethlisberger, 1977; Carrión, 2007).

Para entender en qué consiste el estudio de caso, es necesario primero entender qué es considerado como tal. Cornejo (2009) define un caso como “cualquier situación especial, única, que acontece en la realidad” (p. 39). Estos casos deben tener dos características básicas para que sea adecuado realizar un estudio de ellos: ser específicos y ser suficientemente complejos (Stake R, 1999 en Cornejo, 2009). En este sentido, tomando en cuenta los tipos de Organizaciones Sociales que nombra el código 193 de las OSC en el artículo 10, se cerró la unidad de análisis al caso de una fundación en particular. Esto debido a que la descripción de cómo las OSC se han valido del capital social para sostenerse en tiempos adversos, es un tema suficientemente complejo para que valga la pena profundizarlo.

### **Unidad de análisis y muestra**

La OSC que se escogió como unidad de análisis es la Fundación Acción Solidaria (FAS). La FAS es una institución sin fines de lucro creada en el año 2000 por profesionales pertenecientes al Movimiento de Vida Cristiana, un movimiento eclesial católico, con el fin de “construir una sociedad más justa y reconciliada” (Fundación Acción Solidaria, 2015). Con solo 17 años de existencia, han logrado generar a través del emprendimiento social, modelos sostenibles que han aportado a mejorar la situación de miles de personas en situaciones de

pobreza. Según su informe de gestión, en el año 2015, manejaron un presupuesto de un millón de dólares y lograron impactar de diversas formas a 10,000 personas (Fundación Acción Solidaria, 2015).

Se escogió esta unidad de análisis por tres razones principalmente: Primero, porque es una organización que tuvo una trayectoria considerable antes de los 10 años que se están analizando (2007-2017). Segundo, porque ha logrado sobrevivir con éxito los cambios de regulaciones en el país, siendo una organización que actualmente goza de sostenibilidad. Tercero, por ser una fundación que evidencia una sostenibilidad fuerte con vínculos diversos, lo que la vuelve un caso idóneo para plantear una relación directa entre sostenibilidad y capital social.

La muestra de la investigación está conformada por las personas internas y externas a la FAS que participaron directamente en el estudio, y se les ejecutaron entrevistas o encuestas. Los criterios de selección de la misma fueron básicos, que sean personas vinculadas a la FAS, en cargos que afines a la creación de capital social y quieran participar voluntariamente del estudio. En un cuadro más abajo está explicada en mayor detalle.

### **Herramientas de toma de datos**

Benbasat, Goldstein y Mead (1987, en Carrión, 2007, p. 60) afirman que “un estudio de casos examina un fenómeno en su estado natural, empleando múltiples métodos de recogida de datos”. En esta investigación nos valemos de tres herramientas de investigación dirigidas a entender la unidad de análisis: análisis de documentos, entrevistas a profundidad y encuestas de validación.

El análisis documental “es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación” (Iglesias & Gómez, 2004, p. 2). Este

análisis se lo realizó a partir del material escrito presentado por la fundación y documentación adicional recogida de la web. El material fue proporcionado por el Director Ejecutivo y fue tanto digital como impreso.

La entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa en la que el entrevistador tiene un guion temático, pero puede desviarse de la guía inicial de preguntas conforme las respuestas del entrevistado (Kvale, 2011). Luego de haber estudiado los documentos proporcionados, y por lo tanto el organigrama de la fundación, se solicitó una entrevista con las tres personas en los cargos más altos: el Director Ejecutivo, la Directora de Logística y Operaciones y el Director de Desarrollo Comunitario. Todas las entrevistas fueron en persona y se realizaron en el despacho de cada uno de ellos. La guía de entrevista se encuentra en el anexo 1. Esta fue estructurada según los elementos de capital social encontrados en la literatura.

Por último, a pesar de ser una investigación cualitativa, se utilizó una herramienta cuantitativa como la encuesta para diversificar la fuente de información y poder valorar el nivel de capital social en la OSC seleccionada. La encuesta se corrió al público externo e interno de la fundación. La muestra fue escogida por conveniencia y las encuestas se realizaron en horas laborables en las instalaciones de la fundación. Los cuestionarios fueron realizados en base al modelo de medición de capital social de Banco Mundial. El modelo de las encuestas se encuentra en el anexo 2 y 3. De las 22 personas que trabajan de planta en la matriz de Guayaquil, se tomó la opinión de 11 personas. En cuanto al público externo, estas fueron solicitadas a personas que se encontraban en la fundación recibiendo algún tipo de servicio de ella. Se captaron 25 encuestas, todas realizadas a beneficiarios del programa. La vasta mayoría pertenecían al Programa de Mujeres Confeccionistas Emprendedoras de De Prati.

En la tabla a continuación se especifica cada una de las herramientas de levantamiento de datos, el objetivo de la utilización de la herramienta, los temas que se trataron de abordar con ella y la fuente que se utilizó para responder al objetivo.

Tabla 4

*Técnicas de toma de datos*

<b>Técnicas de recolección de datos</b>		<b>Instrumento de análisis</b>
<b>1. Análisis Documental</b>		Matriz de análisis de información
<i>Temas:</i>	<i>Fuentes:</i>	
-Información general de la OSC	- Presentación de conferencia en Lima sobre gestión de la fundación	
-Programas y proyectos	elaborada por Director Ejecutivo	
-Vínculos	(incluía la descripción de su metodología, líneas de acción,	
-Gobierno interno y cultura organizacional	gobierno interno y estado financiero),	
	-Memoria Social 2016	
	-Memoria Social 2015	
	-Resultados de la encuesta de clima laboral a agosto 2016	
	- Página web	
	-Video institucional	
	-Cuentas de redes sociales	
<b>2. Entrevistas semiestructuradas a directivos de FAS</b>		-Entrevista

<i>Temas</i>	<i>Fuentes</i>	semiestructurada
-Información de la OSC	-Entrevista a Director Ejecutivo	(Anexo 1)
-Caracterización de vínculos	-Entrevista a Director de Desarrollo Comunitario	-Mapa de <i>stakeholders</i>
-Uso de capital social	-Entrevista a Directora de Operaciones y Logística	
-Confianza		
-Relaciones personales		
-Compromiso cívico		
-Redes		
<b>3. Encuesta con muestra a conveniencia</b>		-Cuestionario de público externo
<i>Temas:</i>	<i>Fuentes:</i>	(Anexo 3)
-Redes	-11 personas colaboradores de la fundación (público interno)	-Cuestionario de público interno (Anexo 2)
-Confianza		
-Compromiso cívico	-25 beneficiarios de la fundación	
- Relaciones personales	(público externo)	

Elaboración propia de la autora

Los documentos fueron solicitados de forma personal en una primera visita a la fundación el 26 de septiembre de 2016. Análisis documental se realizó entre esa fecha y el 20 de octubre. Las entrevistas fueron realizadas entre el 24 y 25 de octubre y analizadas hasta el 1 de noviembre. Finalmente, las encuestas se corrieron el 30 de octubre, tanto al personal interno como externo de la fundación.

### **Análisis de datos:**

A partir de la revisión a la literatura se extrajo de Healy (2002), Siegler (2014) y Bjørnskov (2006) las dimensiones que utilizaron en sus respectivas publicaciones para medir

el capital social. Estas son: según Healy (2002) participación política, participación de la comunidad, redes informales, confianza; De acuerdo a Siegler (2014) relaciones personales, apoyo de las redes sociales, compromiso cívico, confianza y normas de cooperación; y acorde con Bjørnskov (2006) actividad de asociación, normas sociales y confianza social.

Estos conceptos fueron aterrizados a la realidad de las OSC del Ecuador, a través de una entrevista con un experto de organizaciones sociales en el país, un asistente técnico de la Dirección de Acción Social y Educación del Municipio de Guayaquil. En el marco de la literatura, y a la luz de la entrevista, se fusionaron las categorías para llegar a un modelo para el caso ecuatoriano que sirviera como una herramienta a esta investigación. Las cuatro dimensiones con las que se trabaja, son las siguientes: compromiso cívico, redes, relaciones personales y confianza. Estas se encuentran ya definidas en el marco teórico.

Se categorizaron las dimensiones en conceptos más específicos, de tal forma que se pueda sistematizar los resultados de las respuestas obtenidas en subcategorías del concepto. En la tabla 5 a continuación se muestra la codificación de las dimensiones y en el anexo 4 está la descripción de cada subcategoría.

Tabla 5

*Codificación del concepto de capital social en dimensiones*

<b>Dimensiones</b>	<b>Categorías</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Subcategorías</b>
<b>Confianza</b>	C1 Normas de cooperación	Diferentes tipos de clientes, empleados, proveedores o subcontratistas. Además, se tienen en cuenta los valores de cada OSC.	C1.1 Clima Colaborativo C1.2 Red de apoyo <ul style="list-style-type: none"> <li>• C1.2.1 Familiares</li> <li>• C1.2.2 Comunidad</li> <li>• C1.2.3 Instituciones</li> </ul> C1.3 Alianzas estratégicas C1.4 Gestión de recursos
	C2 Reciprocidad	La confianza no es capital social, pero puede generar recursos de capital social si logra crear obligaciones de reciprocidad, es decir, obtener favores a cambio de favores.	C2.1 Canales de Comunicación C2.2 Transparencia

<b>Compromiso cívico</b>	CC1 Participación política	Se refiere a las gestiones que se realizan para ganar voluntades o partidarios en el ámbito político, a razón de una causa justa.	CC1.1 Incidencia en políticas públicas CC1.2 Relaciones con partidos políticos
	CC2 Participación en la comunidad	Proceso social llevado a cabo por grupos de personas que comparten alguna necesidad, problema o interés en un mismo lugar. Identificando dicho problema y realizando acciones para atenderlo.	CC2.1 Comité pro mejoras <ul style="list-style-type: none"> <li>• CC2.1.1 Grupos religiosos</li> <li>• CC2.1.2 Asociaciones</li> <li>• CC2.1.3 Club de deportes</li> <li>• CC2.2.4 Grupos culturales</li> </ul> CC2.2 Voluntariado
<b>Redes</b>	R1 Formales	Todas aquellas redes que hayan formado la fundación que se haya formalizado legalmente a través de reconocimiento gubernamental o un contrato formal, en el que se han utilizado sus respectivas personas jurídicas como sujetos de dicho contrato. Pueden ser nacionales e internacionales y tratarse de un contrato bilateral o multilateral.	R1.1 Externas <ul style="list-style-type: none"> <li>• R1.1.1 Privadas con fines de lucro</li> <li>• R1.1.2 Gubernamentales</li> <li>• R1.1.3 Organizaciones de la Sociedad Civil</li> </ul> R1.2 Internas <ul style="list-style-type: none"> <li>• R1.2.1 Proveedores</li> <li>• R1.2.2 Trabajadores</li> <li>• R1.2.3 Directorio</li> </ul>
	R2 Informales	Las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo, los rumores	R2.1 Voluntariados R2.2 Comunidad <ul style="list-style-type: none"> <li>• R2.2.1 Beneficiarios directos</li> <li>• R2.2.2 Beneficiarios indirectos</li> </ul> R2.3 Donantes <ul style="list-style-type: none"> <li>• R2.3.1 De recursos monetarios</li> <li>• R2.3.2 De recursos de capital</li> </ul>
<b>Relaciones personales</b>	RP1 Relaciones estrechas	Existe entre las personas con un nexo de unión fuerte que los lleva a compartir muchas cosas; hay intereses compartidos, se conocen muy bien.	RP1.1 Relaciones familiares RP1.2 Recursos Familiares RP1.3 Asesoría RP1.4 Apoyo estructural
	RP2 Relaciones esporádicas	Son aquellas relaciones donde los participantes suelen citarse ocasionalmente.	RP 2.1 Relaciones de amistad RP 2.2 Relaciones escolares RP 2.3 Relaciones globales RP 2.4 Relaciones profesionales RP 2.5 Relaciones laborales

Elaboración propia de la autora.

Luego de la investigación de campo, se analizarán los datos obtenidos a la luz de las categorías de la tabla. Para la caracterización de la fundación, se utilizará prácticamente la misma estructura con la que se explicó FAS en la presentación elaborada por el Director Ejecutivo. Esta estructura será enriquecida con la información en la Memoria Social 2017. Para el tema de los vínculos de la fundación, se identificarán entidades vinculadas con la fundación mencionada en la memoria social. Con ello terminado, se irán a realizar las entrevistas de profundidad.

Los datos de las entrevistas a profundidad serán analizados a través de dos métodos: primero, se elaborará un mapa de *stakeholders* con cada director para explorar los vínculos de la fundación. Estos tres mapas serán agrupados en uno solo que proporcione una imagen completa de las relaciones de la fundación. Segundo, se transcribirán las entrevistas para elaborar una matriz de doble entrada en la que se categorizarán las respuestas textuales en las subcategorías de las dimensiones de capital social. Con los datos categorizados, se triangularán los métodos de investigación para entender a profundidad cada dimensión de capital social de la fundación.

La triangulación es un método de análisis de datos cuyo nombre se originó de un método geográfico. En las ciencias sociales, es una analogía. En este contexto, la metáfora de la triangulación se importa de la navegación, donde se utilizan puntos de referencia múltiples para localizar la posición exacta de un objeto (Smith, 1975, p. 6). En el contexto de la investigación, se refiere al “uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, por ejemplo, el uso de varios métodos” (Benavides & Gómez-Restrepo, 2005). En este estudio se utilizarán distintas perspectivas, levantadas a través de varios métodos, para entender el capital social de Fundación Acción Solidaria. Con la revisión de la documentación, se revisará la posición institucional. Con las entrevistas, se conocerá la perspectiva de los actuales directivos de la fundación. Las encuestas, revelarán la opinión de las demás partes interesadas. La caracterización de cada una de las cuatro dimensiones del capital social, se harán triangulando estos tres métodos de investigación. De esta manera, para triangular se utilizará los datos recogidos del análisis documental, las entrevistas y encuestas y se los discutirá a la luz de la teoría. Finalmente se relacionará las prácticas de construcción de capital social con efectos en la sostenibilidad de la fundación.

## **Resultados**

Una vez terminado el trabajo de campo, se analizó los datos obtenidos conforme a los objetivos específicos planteados. Cada objetivo tiene su respectiva técnica de investigación y análisis de datos para llegar a las respuestas. La dinámica de la investigación nos lleva a describir la fundación de manera general para entender su propósito y líneas de acción. Una vez entendida la dinámica general de la fundación, se pudo identificar sus vínculos. Luego se procedió a describir las cuatro dimensiones identificadas en la literatura que construyen capital social dentro de la fundación: Confianza, Redes, Relaciones Personales y Compromiso Cívico. Finalmente, se analizó cómo el capital social construido por la fundación ha contribuido a su sostenibilidad. Todo ello nos lleva a una aproximación del nivel de capital social de Fundación Acción Solidaria.

Los documentos que proporcionó la fundación para el análisis documental fueron: presentación de la fundación realizada por el Director Ejecutivo para conferencia en Lima (que incluía la descripción de su metodología, líneas de acción, gobierno interno y estado financiero), Memoria Social 2016, resultados de la encuesta de clima laboral a agosto 2016, página web y video institucional. Además se hizo monitoreo de sus redes sociales, documentos en línea y notas periodísticas. Las entrevistas fueron realizadas al Director Ejecutivo, a la Directora de Operaciones y Logística y al Director de Desarrollo Rural. Estos tres puestos son los más altos de la Fundación (sin tomar en cuenta el directorio). Las encuestas se realizaron a 11 personas que trabajan en la fundación, tanto en cargos administrativos como operativos. Por último, las 25 encuestas a personas externas a la Fundación, se realizaron a beneficiarios que asistían a la fundación para recibir alguno de sus servicios.

### **Gestión de Fundación Acción Solidaria**

Fundación Acción Solidaria es una institución sin fines de lucro fundada en el año 2000 por miembros del Movimiento de Vida Cristiana<sup>2</sup> con la visión de colaborar con el desarrollo del país. Su misión actual es “contribuir al desarrollo integral de la persona y su familia, creando condiciones de vida digna y promoviendo el desarrollo comunitario para que sean partícipes del propio desarrollo en la clave de la solidaridad” (Fundación Acción Solidaria, 2017). Inspirados sobre los principios del pensamiento social de la Iglesia, salen al encuentro de pobres y necesitados para disponer a la persona, la familia y la comunidad a ser protagonistas de su propio desarrollo integral a través del emprendimiento.

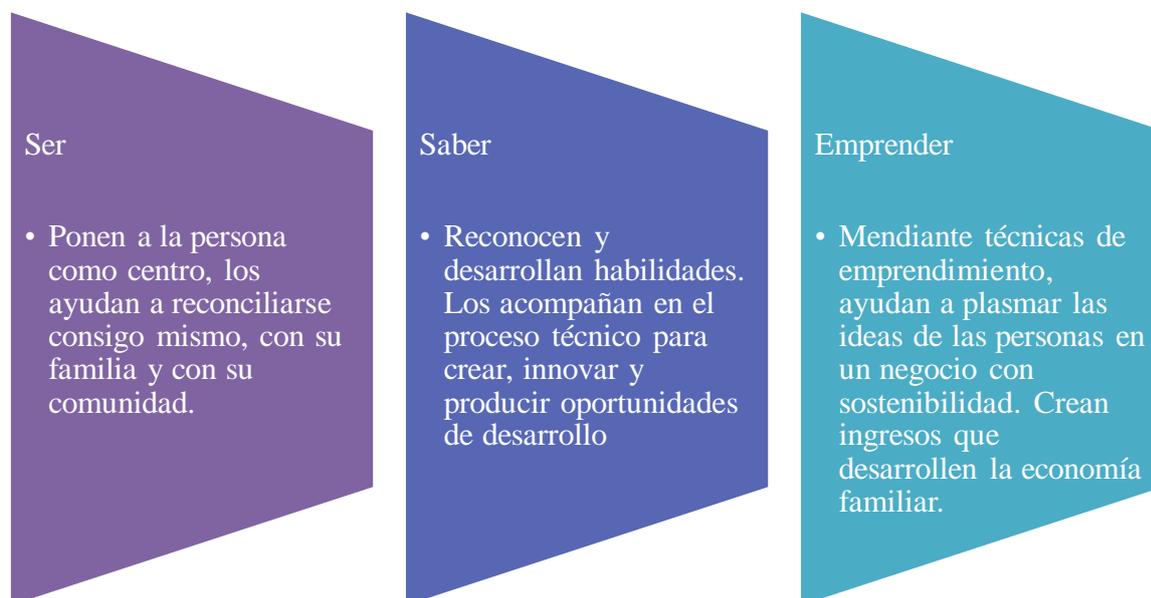
En su página web resumen su propuesta de la siguiente forma: “Buscamos la promoción integral de la persona atendiendo sus necesidades biológicas, psicológicas y espirituales en todos los ámbitos donde se desenvuelva: su familia, trabajo y comunidad” (Fundación Acción Solidaria, 2017). Es así como desde su fundación ha implementado numerosos programas en las áreas de educación, salud, alimentación, orientación familiar, desarrollo comunitario, capacitación laboral y ayuda solidaria. A través de estos programas, ha beneficiado a lo largo del tiempo a más de 100,000 personas en el Guasmo, Flor de Bastión, Isla Trinitaria, Puerto Hondo, Tiwinza, Bastión Popular, zonas agrícolas de Daule, Samborondón y otros cantones de Guayas. En los últimos años se han expandido a las provincias de Pichincha, Azuay, Santa Elena y Manabí, convirtiéndose en una institución con impacto nacional.

La fundación ha creado una metodología que asegura que corta el círculo de pobreza. Esta se encuentra presente en prácticamente todos sus programas. Está compuesta de tres fases que se explican en el siguiente gráfico.

---

<sup>2</sup> Grupo eclesial católico de origen peruano.

## Gráfico 2

*Metodología de Fundación Acción Solidaria*

La metodología se hace real en aproximadamente 30 programas clasificados en las siete líneas de acción de Fundación Acción Solidaria:

1. Responsabilidad social corporativa: Diagnostican, diseñan, implementan y acompañan a empresas en sus programas de Gestión Empresarial, de modo que estén dentro de su cadena de valor y respondan a la realidad de las comunidades.
2. Desarrollo comunitario rural y urbano: Se satisfacen necesidades de comunidades en situaciones vulnerables para alcanzar el desarrollo comunitario. Esto se realiza en comunidades urbano-marginales y rurales.
3. Emprendimiento social: Esta línea de acción promueve el emprendimiento para dar soluciones a problemas socioeconómicos.
4. Eventos solidarios: Todos los años la fundación realiza actividades para la recolección de fondos para beneficiarios como lo son la colecta pública en los semáforos y Los 5k

por los niños. Entre estos eventos está la campaña de comunicación Navidad Es Jesús, cuya misión es recuperar el sentido cristiano de la Navidad y llevar canastas navideñas a familias necesitadas.

5. **Proyectos de autogestión:** Para solventar los costos de sus proyectos sociales, FAS ha desarrollado negocios que les significan un ingreso a la fundación y a su vez generan trabajo sostenible para los beneficiarios.
6. **Educación:** En el sector de educación, fundaron la escuela de negocios Humane en colaboración con el Instituto Superior Tecnológico de Desarrollo Integral. Con esta institución educativa de tercer nivel buscan fortalecer el liderazgo empresarial con impacto social en jóvenes. Como parte de esta línea tienen el programa de Gestores de Cambio mediante el cual ofrecen becas académicas en Humane a jóvenes talentosos de recursos económicos insuficientes.
7. **Servicios solidarios:** La última línea de acción agrupa a todos aquellos programas asistenciales que funcionan con voluntariado.

A continuación se presentará una tabla con todos los programas de la fundación identificados en la investigación clasificados por línea de acción:

Tabla 6

*Programas de Fundación Acción Solidaria*

Línea de Acción	Programa	Objetivo/ Descripción	Aliados estratégicos
<b>1.Responsabili- dad Social Corporativa</b>	Mujeres Confeccionistas Emprendedoras	Capacitar a mujeres de sectores vulnerables en técnicas de costura y confección, de modo que puedan trabajar o emprender	Almacenes De Prati
	Club de Vendedores	Lograr la integración, participación, y fortalecimiento de las relaciones comerciales entre los “canillitas”, sus familias y la empresa	Diario El Universo
	Programa de Responsabilidad Social para Comunidades Puertas del Sol y Jardines del Salado	Integrar y desarrollar las comunidades cercanas a las empresas o industrias	Holcim y Repsol
	Programa de Responsabilidad Social de Brisas de Procarsa	Promover el desarrollo y progreso de la comunidad cercana a la empresa	Procarsa
	Programa de Responsabilidad Social de Lotería	Fidelizar a los “loteros” como fuerza de ventas, mejorando sus condiciones de vida	Junta de Beneficencia de Guayaquil, Lotería Nacional

	Programa de Responsabilidad Social de Unilever	Mejorar la relación entre los heladeros ambulantes y Unilever.	Unilever
<b>2. Desarrollo Comunitario Rural</b>	Responsabilidad Social para desarrollo de Comunidades Rurales de Daule	Impulsar emprendimientos comunitarios para desarrollar negocios inclusivos	Banco del Pacífico
	Centro de Emprendimiento Agrícola	Capacitación para formación de líderes de diferentes comunidades para promover la formalidad legal de asociaciones y generar oportunidades para la mujer	Brock University (voluntariado)
	Desarrollo Comunitario en Comunidad San Francisco	Mejorar la calidad de vida de familias de la comunidad San Francisco por medio de capacitaciones, talleres de salud preventiva y acceso a servicios de salud	Misión Alianza
	Centros Solidarios	Capacitación y acompañamiento educativo en varias comunidades urbano-marginales de la ciudad.	Municipio de Guayaquil
	Asistencia a adultos mayores en Nigeria	Brindar a los habitantes de la tercera edad del sector Nigeria de la Isla Trinitaria la formación y	Resources Foundation

		prácticas nutricionales necesaria que les permitan generarse hábitos de vida saludables	
	Centro de atención integral para la mujer	Acompañar a la mujer desde su dimensión física, psicológica y espiritual	
	Banco Comunitario	Mejorar la situación económica de las familias de la comunidad promoviendo el ahorro y la cooperación, de forma que no se sometan a las tasas de interés altas de los “chulqueros”	
<b>3. Emprendimiento social</b>	Jóvenes emprendedores	Talleres de emprendimiento a jóvenes de 17 a 25 años para el desarrollo de un micronegocio	
	Mujeres emprendedoras	Desarrollar ideas de mujeres en situaciones de vulnerabilidad y darles capacitaciones en panadería, belleza, pastelería, confecciones, etc.	
	Desarrollo ocupacional	Formación a esposas de los colaboradores de las empresas o de la fundación para generar negocios que contribuyan a la economía familiar	

<b>4. Eventos solidarios</b>	Campaña Navidad es Jesús	Rescatar el verdadero sentido de la Navidad y llevarle canastas navideñas a familias en situación vulnerable	Movimiento de Vida Cristiana (voluntariado)
	Carrera solidaria: 5k por los niños	Recolectar fondos a través de la inscripción a la carrera	
	Colecta pública	Recolectar fondos para proyectos educativos, desarrollo comunitario, y demás iniciativas de la fundación	Movimiento de Vida Cristiana y ACORVOL (voluntariado)
<b>5. Proyectos de autogestión</b>	Taller de Corte y Confección	Brindar una oportunidad de trabajo formal para mujeres y generar ingresos para la fundación a través de confección y comercialización de prendas de vestir, uniformes, carteras	De Prati, Bassil
	Taller de panadería y pastelería	Brindar una oportunidad de trabajo formal para mujeres y generar ingresos para la fundación a través de la elaboración de productos alimenticios para tiendas y pastelerías	
	Productos solidarios	Sustentar proyectos solidarios a través de la venta estacional de <i>panetones</i> .	

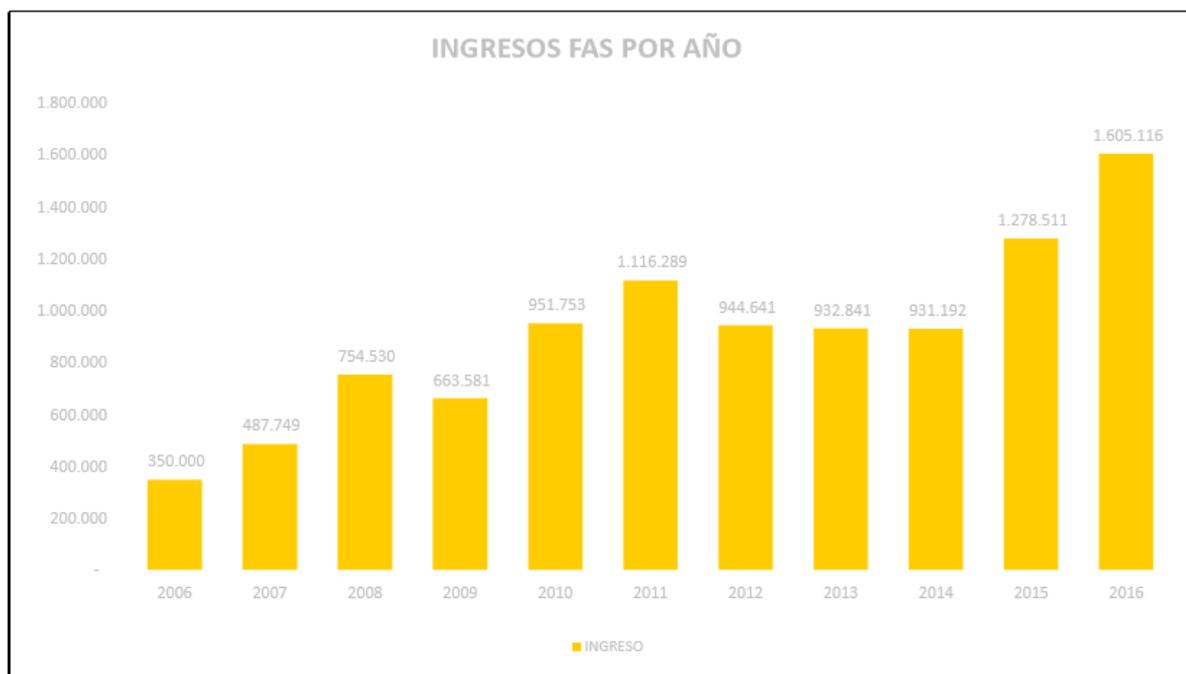
<b>6. Educación</b>	Humane: Escuela de Negocios	Fortalecer el liderazgo social empresarial a través de la formación en tercer nivel	Humane, Instituto de Desarrollo Integral de la Persona
	Becas gestores de cambio	Darle la oportunidad a jóvenes de desarrollarse profesionalmente a través de becas académicas a Humane	Humane
<b>7. Servicios solidarios</b>	Manos para Buijo	Catequesis, formación y escuela de padres en Buijo-Samborondón	MVC (voluntariado)
	Madre de la Solidaridad	Visita y acompañamiento a ancianos en asilos de Plaza Dañín y Guasmo Sur	MVC (voluntariado)
	Madre Peregrina	Catequesis y acompañamiento a niños y familias de bloque 7-Bastión Popular y Nigeria	MVC (voluntariado)
	Siloé	Catequesis y acompañamiento a enfermos en Hospital del niño en Atarazana y Centro-Sur.	MVC (voluntariado)
	Pan para mi hermano	Catequesis y acompañamiento espiritual y asistencial a personas que viven o trabajan de manera informal en las calles del centro de Guayaquil	MVC (voluntariado)

Fuente: Memoria Social 2016, página web, entrevistas. Elaboración: Autora

Los diversos programas se llevan a cabo por un equipo interno de 82 empleados, de los cuales 50 personas trabajan en el taller de Corte y Confección, 22 en la gestión de la Fundación en Guayaquil, seis personas en el Centro de Atención a la Mujer en Nigeria y dos en Quito. El organigrama de FAS se puede encontrar en el anexo 6.

Estas 82 personas con los distintos cargos presentados en el organigrama, se los puede categorizar en seis áreas operacionales: Desarrollo Comunitario, Educativo, Autogestión, Administración y Finanzas, Relaciones Públicas y Desarrollo Humano. Cada área tiene sus propios indicadores de gestión y presupuesto con proyecciones y cumplimientos de flujo de cada año. Otros mecanismos de organización interna utilizados por la fundación incluyen la descripción de procesos y descripción de funciones de cada cargo. Adicionalmente, se realiza una planificación estratégica a comienzos de año a través de un *Business Model Canvas* que elaboran los propios colaboradores para la fundación en general, y para cada departamento.

En cuanto a la situación económica, Fundación Acción Solidaria tuvo un ingreso en 2016 de \$1'605,116, el más alto de su historia. No obstante, los costos de ejecución de los programas, gastos administrativos e inversión en activos fijos alcanzan los \$1'533,994. Esto resulta un margen positivo de \$96,818. Si se revisa el desarrollo de los ingresos de los últimos 10 años, este ha sido continuamente ascendente, a excepción de los años 2009 y 2012, que sufrió una caída notoria.



Fuente: FAS, 2016

Una de las características más distintivas de FAS son sus métodos de financiamiento. El 67% de sus ingresos proviene de su unidad de autogestión, el taller de confección. El 27% de su asesoría en responsabilidad social a empresas privadas u ONG, donde diseñan e implementan proyectos. El Director asegura que el 90% de sus ingresos provienen de empresas privadas ecuatorianas. Lo demás se reparte entre municipios, organizaciones internacionales y organismos religiosos.

### **Vínculos de la fundación**

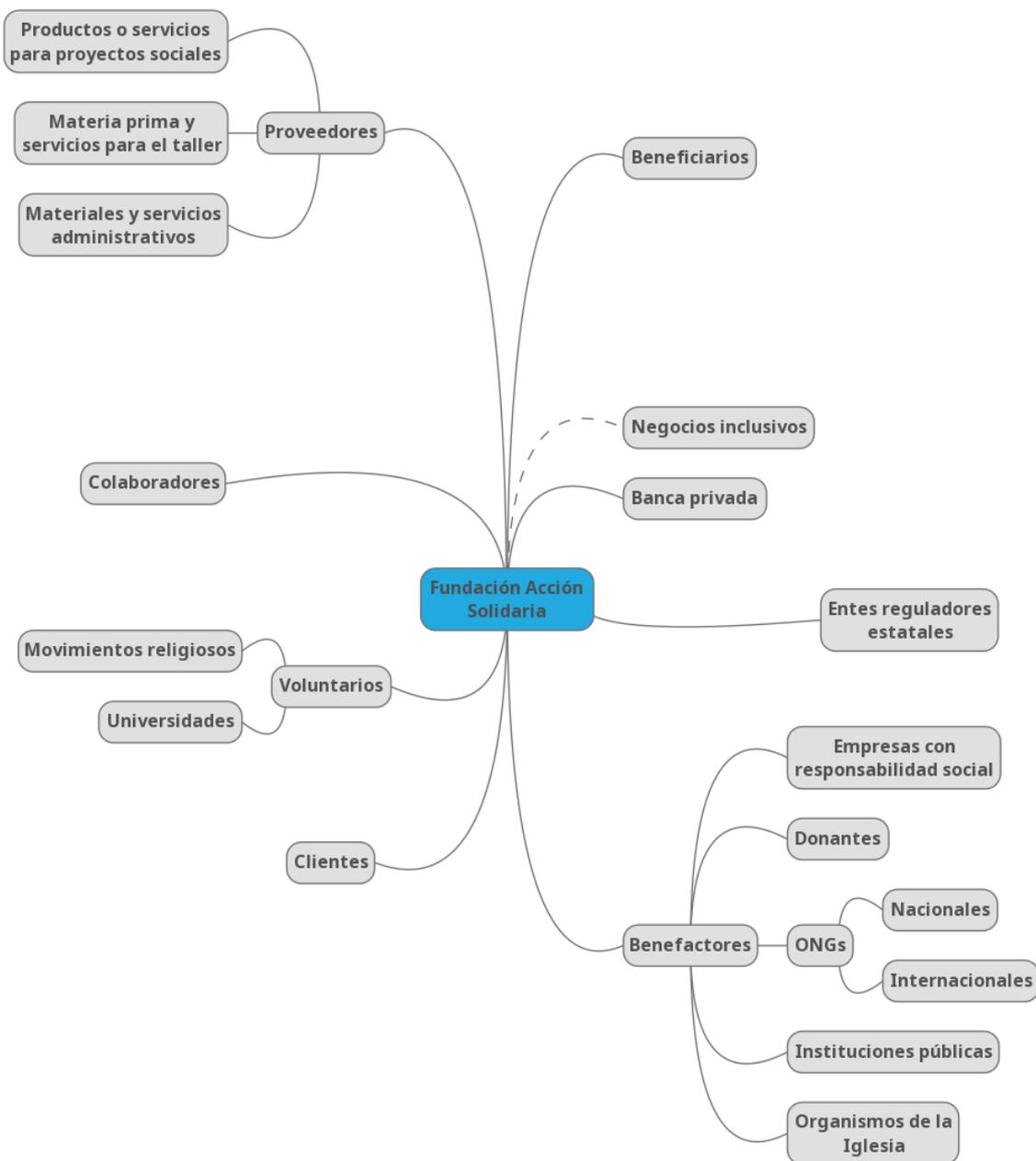
La fundación ha desarrollado una serie de vínculos con distintas entidades y personas a lo largo de su historia. Con ánimos de poder tipificar los vínculos de la fundación y entender la dinámica con cada uno de los actores, se realizó junto con el Director de la Fundación, el director de Desarrollo Comunitario y la Directora de Operaciones y Logística, un mapa con los distintos grupos de interés de la fundación (anexo 7). Estos tres mapas fueron fusionados en el siguiente:

## Gráfico 3

*Mapa de Stakeholders*

Fuente: Entrevistas a miembros de la fundación

Elaboración por la autora



Cada una de las relaciones diagramadas en el mapa de *stakeholders* fue descrita por los entrevistados. En base a esta descripción, se tomó los nombres de las organizaciones mencionados en los documentos y en las entrevistas para dar ejemplos concretos.

Los beneficiarios son “todas aquellas personas que se benefician, valga la redundancia, de las labores que nosotros realizamos” explica el Director Ejecutivo. Estos beneficiarios pueden ser cualquiera que se encuentren dentro de las siete líneas de acción ya presentadas. Actualmente se calcula que ayudan a 10,000 personas anualmente, de los cuales la mayoría son mujeres. Los programas de los que se benefician pueden ser múltiples, pero todos pasan por su metodología Ser-Saber-Emprender.

Los benefactores de la fundación son “todos aquellos que financian proyectos nuestros” dice el Director (comunicación personal, 24 de octubre de 2017). El financiamiento se puede dar a través de distintos tipos de relaciones. Estas son:

1. Empresas con responsabilidad social: La fundación recibe el presupuesto de RSE de las empresas involucradas. Explica la Directora de Operaciones: “Nosotros ejecutamos el proyecto. Nos han dado el encargo de hacerlo. Ellos financian esos proyectos” (comunicación personal, 25 de octubre de 2017). La Fundación se encarga entonces de “desarrollar proyectos que tengan que ver con su cadena de valor” (Director de Desarrollo Comunitario, comunicación personal, 25 de octubre de 2017). Las empresas que se relacionan con FAS a través de este vínculo son por ejemplo: De Prati, que a través de la escuela de costura capacitan mujeres para poder trabajar con otros proveedores de esta casa de moda. Unilever, en el que se ejecutó un proyecto donde se beneficiaban a los “heladeros”, una de sus fuerzas de ventas. Y otras empresas como El Universo, Holcim, Repsol, Procarsa, Banco del Pacífico, Dole, Johnson & Johnson, etc.
2. Donantes: Los donantes son un tipo de benefactor que no se involucra mayormente con las actividades de la fundación. Estos pueden entregar tiempo o dinero. El director general nos comentaba: “Tenemos también personas naturales y profesionales que donan plata o tiempo. Como tienen un *expertise* en algún tema, nosotros los llamamos

cada vez que necesitamos algo puntual y nos colaboran” (2017). Muchos de estos donantes lo hacen de forma anónima.

3. ONG: La Fundación ha conseguido el apoyo de ONG nacionales e internacionales. “Nosotros somos sus operadores... ellos nos financian” explica el Director Ejecutivo (2017). Entre estas ONG se pueden nombrar desde nacionales como Misión Alianza y Crisfe, hasta internacionales, como The Resource Foundation y Overlay.
4. Instituciones públicas: Fundación Acción Solidaria no recibe dinero del Gobierno Central, sin embargo, trabajan con varios municipios para entregar ayuda. Entre estos se puede nombrar el Municipio de Guayaquil, de Quito, de Samborondón y de Jipijapa.
5. Organismos de la iglesia: Una de las entidades internacionales que los financian pertenecen a la iglesia. No se quiso dar nombre de estos organismos pero el director mencionó que tiene su sede en Perú y están ubicadas en Italia y Alemania también.

La ayuda de estos benefactores es canalizada a través de personal interno en relación de dependencia formal con FAS: los colaboradores. Como se dijo anteriormente, estos son 82 personas, de distintos cargos. Estos cargos incluyen desde los directores, hasta los operarios. Las dos áreas más grandes son: Autogestión y Desarrollo Comunitario. Cada departamento tiene su estrategia, presupuesto, personal e indicadores.

En cuanto a los voluntarios de la fundación, estos provienen principalmente del Movimiento de Vida Cristiana (MVC). Ahí se tiene jóvenes, señoras y profesionales. Otras fuentes de voluntariados son las universidades, tanto nacionales (Humane) como internacionales (Brock University) de Canadá. Los empleados de las empresas donde se trabaja la responsabilidad social también son una fuerza de voluntariado, pues son involucrados en los proyectos con la comunidad. En total se calcula que se tiene 1000 voluntarios anuales.

Por otro lado, están los proveedores. Estos son personas con las que se tiene una relación de compra y venta. Sin embargo, FAS ha procurado explicarle a qué se dedican al igual que los demás personas involucradas. Luego de las conversaciones en las entrevistas se descubrió tres tipos según la necesidad que satisfacen. Para los proyectos de autogestión, como el taller de ropa, se compra materia prima, máquinas y servicios. Para el de Desarrollo Comunitario o servicios sociales, están principalmente los capacitadores. Finalmente, también existen los proveedores para las funciones administrativas de la fundación (alimentos para almuerzo de empleados, materiales de oficina, etc.).

Ya que se mencionaron los proyectos de autogestión, uno de los principales actores son los clientes que compran la ropa del taller de la fundación. Estos actualmente son dos: Basil y De Prati. Para ambos se realiza ropa de mujer, tanto clásica como moderna. La Fundación es un proveedor para estas empresas y es tratado como tal: la califican todos los meses, les dan una solicitud de compra, se acuerdan precios justos por las prendas, etc. Para estas dos empresas se produce un total de 11,000 prendas al año.

Siguiendo la misma línea de proyectos autogestionados, el director de Desarrollo Rural nos compartió acerca de los negocios inclusivos que está creando la fundación. El ejemplo principal fue el arroz Jigual, una marca creada por el Centro de Emprendimiento Agrícola. Este arroz, si bien no ha salido al mercado todavía, procurará unir en una marca a las personas de comunidades aledañas para que sean vendedores y proveedores de materia prima. Los negocios inclusivos reciben el *know how* de la fundación y pactan un porcentaje en base a las ganancias que se debe llevar.

El Gobierno Central, también tiene una participación que vale la pena mencionar, pues la fundación debe rendir cuentas a un ministerio por ley. Este Ministerio es actualmente el Ministerio de Educación, aunque en las entrevistas se comentó que próximamente los

cambiarán al Ministerio de Inclusión Económica y Social porque va más alineado a su accionar. Existen otros entes gubernamentales con los que también tratan como son el Servicio de Rentas Internas (SRI) y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), puesto que trabajan en la formalización de trabajadores.

Una vez entendida la compleja formación de vínculos de la institución, es necesario entender cómo estos elementos se vinculan con el capital social. Para ello, se describirá cada una de las dimensiones que se identificó del capital social dentro de Fundación Acción Solidaria.

### **Elementos de Capital Social en Fundación Acción Solidaria**

La literatura de capital social ha desagregado el concepto en dimensiones más específicas para fines investigativos (Healy, 2002; Siegler, 2014; Bjørnskov, 2006). De la misma forma, en este estudio hemos explorado el capital social de Fundación Acción Solidaria en base a cuatro dimensiones: Confianza, Redes, Relaciones Personales y Compromiso Cívico.

#### **Confianza**

La confianza, en el contexto de capital social, describe una creencia sobre las buenas intenciones y el comportamiento esperado de las personas (Healy, 2006). En general, la confianza se funda en el cumplimiento de ciertos valores y normas beneficiosas para la sociedad, que permiten a los distintos grupos creer en la institución. Este intangible, se demuestra a través de la cooperación y reciprocidad de los grupos involucrados con la fundación.

La confianza de las partes interesadas es crucial para efectuar su trabajo. Estos cooperan de forma importante para que los fines de la fundación se cumplan. Cada

*stakeholder* coopera según el papel que juega dentro de la fundación, en distintos niveles de intensidad. Dentro de los tipos de relación anteriormente mencionados, hay instituciones o individuos que cooperan más que otros.

Los benefactores, por concepto, son los primeros actores que deben confiar en la fundación. Fundación Acción Solidaria tiene una amplia gama de benefactores que cooperan a través de varias maneras. Fundamentalmente, contribuyen con recursos económicos, sin embargo, pocos de estos recursos son meramente una donación. FAS hace que el dinero que recibe la fundación sea por un intercambio de un servicio que le de valor a la empresa u ONG para la que se está trabajando. A cambio de recursos, la fundación entrega el diseño, ejecución y evaluación de un programa que vaya de la mano con la propuesta de valor de la institución. Como parte de este proceso el líder y los empleados de la empresa son beneficiados también. “Nosotros trabajamos con la cabeza del líder, él también pasa por la metodología Ser, Saber y Empezar... apostando no solamente por el desarrollo social, sino la gente que se desarrolla con ellos” (Director Ejecutivo, 2017). Además, el proyecto logra un impacto en toda la empresa, consumidores y proveedores, generando cultura dentro de la organización.

En este sentido, el compromiso de la fundación es mayor con los benefactores. Estos no solamente tienen que confiar en que FAS gestionará adecuadamente sus recursos para que efectivamente se dirija a personas que lo necesitan, sino también que el programa que realiza la fundación agregará valor a la empresa. En otras palabras, no solo tienen que confiar en sus buenas intenciones, sino también en su buena calidad de trabajo. Al respecto, la Directora de Operaciones y Logística asocia la profundización de las relaciones con las empresas con la calidad del trabajo de la fundación:

Una de las cosas que nos ha ayudado a mantener este vínculo con nuestro cliente ha sido entregándole un producto de calidad. Si nosotros no entregamos un producto de

calidad, esto no podría continuar. No se podría mantener ese vínculo. Es muy importante. Aquí generamos una cultura de calidad. (2017)

Esta calidad no es subjetiva, se mide a través de indicadores de cumplimiento, objetivos, tiene costos establecidos, y se entrega a los benefactores informes de análisis de cumplimiento. Abren las puertas para que puedan certificar por el mismo equipo de la empresa que lo que se está diciendo es real. Es decir, la confianza que tiene la empresa, la basan en transparencia de resultados y desempeño.

De hecho, el Director Ejecutivo atribuye el crecimiento de la red de benefactores a este marco de transparencia que caracteriza la fundación. Explica el procedimiento de generación de confianza con las empresas de la siguiente manera:

Cuando voy a tocar las puertas de una empresa para transmitirle lo que somos y lo que hacemos, primero por supuesto no nos creen. Luego vienen acá, y ven y se sorprenden un poco. Pero yo siempre les digo que nuestra palabra no es la palabra final y que por favor hablen con empresas que han contratado nuestros servicios o que han ayudado en la gestión que nosotros realizamos. Entonces ahí llaman a otros gerentes que están en la misma par que ellos y ahí se dan cuenta de la gestión (2017)

No obstante, esta referencia entre empresas sobre la cual basan su crecimiento, no sería posible si los líderes y empleados de las empresas no estuvieran inmersos en el proyecto que se está gestionando y al tanto de los indicadores de éxito.

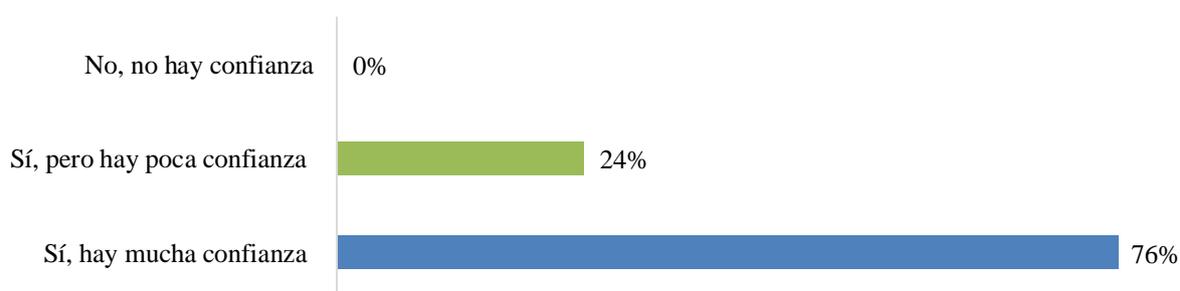
Pero los benefactores no son los únicos con los que la fundación se preocupa por ganar confianza. Los beneficiarios son otro grupo importante para FAS en este sentido. Sobre todo porque son personas desconfiadas. Explica el Director Comunitario que “muchacha de esta gente ha sido engañada, ya sea por políticos o por gente de la misma empresa” Por lo tanto, la fundación lo primero que debe hacer es generar credibilidad. Para ello explica que lo

principal es tener claro que deben cumplir todo lo que prometen. “Mientras haces esto, se forma un circuito virtuoso en el que empiezan a confiar en nosotros” (Director de Desarrollo Comunitario, 2017). El círculo virtuoso funciona así: Unos pocos asisten a los programas, entregan lo que prometes, confían más en ti, hablan entre ellos y asisten a la siguiente actividad más personas, más dispuestos, y así sucesivamente. Es todo un trabajo inicial de forjar credibilidad que la fundación lo tiene contemplado.

La claridad de los proyectos y el cumplimiento de los mismos es vital para generar confianza con el beneficiario también. En este sentido, el Director Ejecutivo explicó que toda persona que trabaja con la Fundación lo principal que se le exige es la responsabilidad. “Cuando tratas con personas humildes tú tienes que ser responsable con ellas. Si prometes algo tienes que cumplirlo” (2017). Los proyectos tienen un inicio, un final y una comunicación clara con los beneficiarios de los tiempos y horarios. Se dan manuales, normas de convivencia, descripción del programa, de manera que se mantenga una comunicación efectiva con las personas. “Todo se basa en que den un buen servicio” concluye el Director Comunitario (2017).

El 76% de las personas respondieron que la fundación consta de mucha confianza.

#### ¿Cree usted que hay confianza en la gestión de la fundación?



Fuente: Resultados de encuesta

Elaboración por la autora

Esta confianza, dicen manifestarse a través de las siguientes formas:



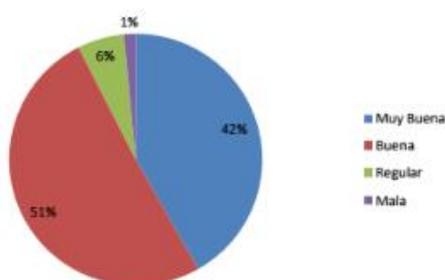
Como se puede ver, el beneficiario siente apertura para poder dialogar y compartir con las personas de esta fundación. Este tema se profundizará en la dimensión de relaciones personales.

Con respecto a la confianza del público interno de la fundación, vemos que los resultados se mantienen. En la encuesta de clima laboral el 93% de las personas respondieron que la colaboración que manifiesta el personal es entre buena y muy buena.

Gráfico 4

#### *Colaboración del personal interno*

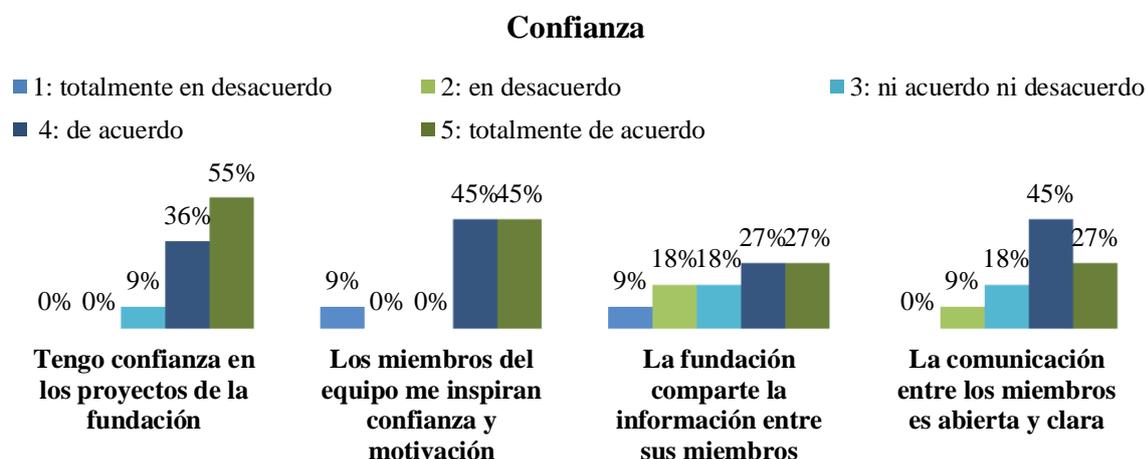
**La colaboración que manifiesta el personal en general es:**



Fuente: Resultados de encuesta de clima laboral, 2016

Gráfico 5

*Nivel de confianza según encuesta interna*



En esta pregunta, se evidencia una confianza alta en los proyectos de la fundación y en los miembros del equipo. No obstante, cabe destacar que el nivel de comunicación interno obtuvo tan buenos resultados como las anteriores.

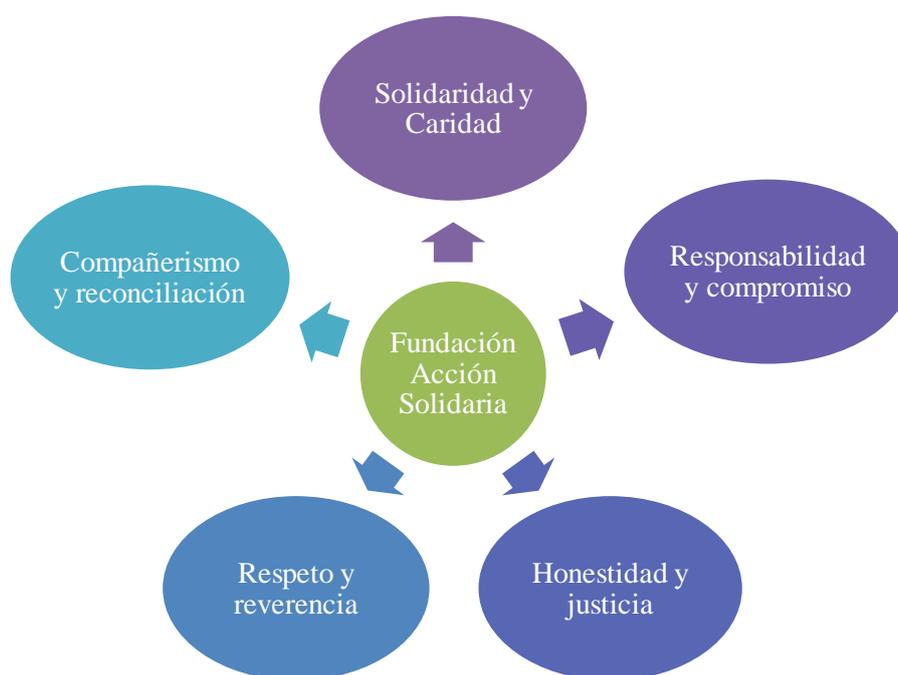
¿Pero de dónde surge esta confianza? La teoría explica que la confianza se funda en el cumplimiento de ciertos valores y normas beneficiosas para la sociedad (Siegler, 2014). Fundación Acción Solidaria, le da una importancia fuera de lo común a los valores que han definido como institución. Estos valores no solo están llamados a cumplirlos los colaboradores de la organización, si no todas las personas que se relacionan con ella. “¿Por qué? Porque esos valores no son valores organizacionales. Son valores de vida” (Director General, 2017). El Director explica la importancia de que estas virtudes no sean simplemente una fachada, si no realmente vivirlas. “tenemos que ser sumamente coherentes con los que transmitimos. No porque pongamos una cortina por encima de lo que realmente somos. No. Es que somos así. Las personas que trabajan aquí deben tener eso” (2017).

La presencia de los valores dentro de la institución es incluso visible físicamente. Durante las visitas se observó boletines mensuales en donde se profundiza cada virtud, se encuentran pegados en los corchos de cada departamento la lista de los valores, y todas las personas con las que se hablaron hicieron referencia en algún momento de la entrevista a ellos. Uno de ellos incluso acotó: “Yo soy un caso de éxito, FAS me ha hecho mejor persona” (Director de Desarrollo Comunitario, 2017).

La propuesta de valores fue desarrollada con los colaboradores mediante encuesta y diálogo. El resultado es la siguiente lista de valores:

Gráfico 6

*Propuesta de valores de FAS*



Fuente: Presentación del Fundación, 2017 Elaboración por la autora

En base a toda la evidencia anteriormente presentada, se percibe un desarrollo importante de la dimensión de confianza de capital social. Las normas de cooperación se encuentran claramente delimitadas y parecen cumplirse sobre los valores de la transparencia.

La comunicación parece ser completa y efectiva con los benefactores y beneficiarios. No obstante, los colaboradores a pesar de que no dicen tener mala comunicación, es el puntaje más bajo dentro de los aspectos de confianza. Por otro lado, la reciprocidad de los grupos involucrados crea un ambiente de colaboración que hace que la fundación llegue a impactar 10,000 beneficiarios anualmente. Esta confianza radica en los valores institucionales de la fundación, que procuran que se conviertan en valores de vida para todas las personas involucradas.

## **Redes**

Las redes dentro de una institución, es otra dimensión crucial al caracterizar el capital social. Esta se refiere a todas las relaciones que ha establecido la institución para la consecución de sus objetivos. Si bien está vinculada a la dimensión de confianza esta dimensión procura entender la red a la que pertenece la fundación más que la calidad de la relación. Lo que las identifica como red es que tengan a varios actores interconectados de manera formal o informal.

Dentro del accionar de Fundación Acción Solidaria, se han identificado varios tipos de redes que ha construido la fundación. De estas, hay ciertas formales y ciertas informales. Pero lo más importante a destacar es que las redes no se limitan a un solo tipo de entidades o instituciones, si no que la fundación relaciona a personas y organizaciones de distintos contextos. Tomando los elementos de la literatura de capital social, dentro de las redes construido Fundación Acción Solidaria se han podido identificar tres tipos: *Bonding*, *bridging* y *linking*.

*Bonding* son las relaciones con grupos de la misma comunidad, el círculo íntimo y de iguales (Szreter & Woolcock, 2004). El *bonding* por excelencia que FAS crea es la red entre los beneficiarios de una misma comunidad. Estas son relaciones informales en principio,

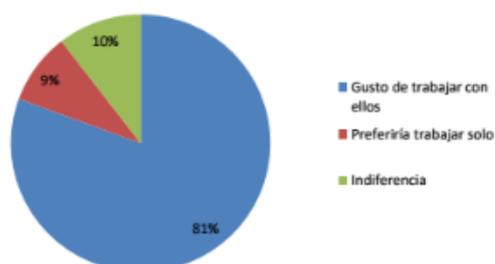
luego la organización se encarga de formalizar el grupo. Un ejemplo es el Centro de Emprendimiento Agrícola. Esta es una piladora de arroz donde se forman líderes comunitarios. Lo primero que hacen es formalizar las asociaciones de agricultores. Luego los forman en liderazgo y trabajo en equipo para que sean capaces de cooperar entre ellos para su bien. El año pasado por ejemplo, crearon una marca de arroz con la producción de la comunidad. En Salitre había una piladora de una asociación de 25 agricultores que cobraba una tasa por pilar arroz a productores. Hoy han formalizado a la asociación y han hecho que Banco del Pacífico les otorgue un pequeño crédito para el desarrollo de una marca. A largo plazo lo que se intentará es involucrar a los otros actores de la comunidad, los productores de arroz, para que usen una sola semilla y por lo tanto puedan cooperar para hacer crecer esta empresa. Algo parecido realizaron en el centro de atención integral a la mujer en Nigeria y en sus demás proyectos de desarrollo comunitario. Crear *bonding* dentro de los miembros de la comunidad es parte de su metodología.

El *bonding* también se procura construir entre los colaboradores de la misma institución. Hacen fiestas con las familias de los trabajadores, almuerzan en un mismo lugar, tienen el programa de Desarrollo Ocupacional para que el cónyuge pueda generar ingresos a la familia también, etc. En la encuesta de clima laboral que se realiza todos los años, se demostró que a pesar de que es un tipo de relación importante, todavía hay espacio de mejora. A pesar de que el 80% de las personas siente gusto de trabajar en su grupo, solo el 60% asegura que la fundación promueve el compañerismo entre trabajadores.

Gráfico 7

### *Relación entre compañeros de trabajo*

#### **Qué es lo que generalmente siente usted, con respecto a sus compañeros de trabajo**

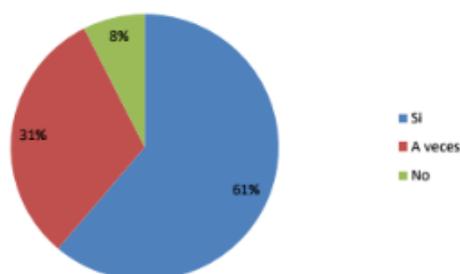


Fuente y elaboración: Encuesta de Clima Laboral. FAS, 2016

Gráfico 8

### *Fomento del compañerismo por FAS*

#### **Cree que en la Fundación se fomenta el compañerismo y la unión entre los colaboradores**



Fuente y elaboración: Encuesta de Clima Laboral. FAS, 2016

En la entrevista el director general explicó que esta relación entre colaboradores se ha venido trabajando: “Tenemos un equipo cada vez más fusionado. Al principio era así, al principio teníamos un equipo que tenía muchas diferencias, discrepancias, confrontaciones... pero todo eso cambió en el tiempo” (2017)

El último tipo de *bonding* que vale la pena mencionar, es el de las relaciones entre ONG. La fundación forma parte de la red nacional de voluntariado, ACORVOL. No obstante, “Somos parte de la red de ACORVOL pero no nos relacionamos. No se ha arreglado nada en concreto con eso” dice la Directora de Operaciones y Logística (2017). FAS también es parte de ONE, una red internacional de fundaciones en contra de la extrema pobreza. “Ahí se hace mucho *networking*, a las posibles redes de trabajo que te genera posibilidades de financiamiento en proyectos” (Director Ejecutivo, 2017). A pesar de existir estas conexiones, no se las ha usado realmente a favor de la fundación aún.

Fuera de estas redes multilaterales, están relaciones con ONG formales que ya han significado recursos adicionales para FAS. Este es el caso de Misión Alianza y The Resource Foundation. De la misma forma, existen relaciones informales con ONG, en donde estas se acercan a fundación solidaria a pedir ayuda con respecto a su gobierno interno y metodología. En este sentido, la fundación proporciona información y capacitaciones gratuitas en su metodología para que puedan ayudar de mejor manera. Estas no solo son nacionales, sino también internacionales. Hace poco se le pidió a Fundación Acción Solidaria que de una presentación de su modelo de gestión a una ONG en Lima, de forma que se encuentran exportando el modelo.

*Bridging* son los lazos que se crean entre grupos sociales de orígenes distintos, de forma horizontal. La fundación la caracteriza la creación de este tipo de relaciones. Sobre todo en su línea de acción de responsabilidad social. Su memoria social incluso utiliza el mismo término para explicar este tipo de ayuda: “Buscamos crear puentes entre la empresa, los líderes, sus colaboradores y las comunidades” (FAS, 2016). En otras palabras, crean redes entre el sector privado, las comunidades vulnerables y la fundación.

En este sentido, para Holcim y Repsol, por ejemplo, se ha creado un programa de desarrollo comunitario en Puertas del Sol y Jardines del Salado. En él participan los líderes de la empresa directamente, se invita a sus empleados para que se conviertan en voluntarios e integrarlos a la solución, se trabaja con los líderes barriales para la inserción a la comunidad y finalmente se llega a los beneficiarios, en este caso, mujeres y niños en situación de vulnerabilidad. La Fundación crea redes formales con la empresa a través de un contrato, pero informales entre cada actor de esta dinámica. “Nos convertimos en un puente social, entonces conectamos a la empresa con el mundo vulnerable, conectamos al vulnerables con la clase media... o sea en todo momento estamos tratando de que exista una reconciliación social” (Director Ejecutivo, 2017). Este es uno de los tipos de redes más importante para la fundación.

Entre las redes de *bridging*, se pueden nombrar también el tema del voluntariado. La fundación, a través del vínculo con movimientos religiosos como el MVC o universidades del extranjero, tiene espacios donde jóvenes, mujeres o profesionales de distintas carreras, clases sociales e incluso nacionalidades, pueden entrar en contacto con comunidades vulnerables del Ecuador. A pesar de ser una red informal entre los voluntarios participantes, nace de convenios formales entre las instituciones de las que provienen estos voluntarios y la fundación. Los servicios de voluntariado de la fundación, son otro ejemplo de construcción de puentes sociales y otra forma de Fundación Acción Solidaria de establecer redes horizontales entre grupos distintos.

Si *bridging* es horizontal, *linking* es el tipo de red vertical. Son los acercamientos entre individuos y organizaciones en distintas posiciones de poder. (Szreter & Woolcock, 2004). Dentro de Fundación Acción Solidaria, se han encontrado varios espacios en los que contribuye en las relaciones de poder. En primer lugar, la formalización de asociaciones agrícolas en las comunidades rurales permite a los agricultores acercarse al Ministerio de

Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP) de forma organizada para que puedan entregarle ayuda. La fundación les da acompañamiento en todo el proceso de formalización, además de capacitarlos en agricultura y liderazgo.

Por otro lado, el *linking* también se encuentra dentro de las empresas privadas en los que entra la fundación, pues se acerca a los líderes de las empresas con los últimos rangos de la cadena de valor. El caso de lotería es especialmente visible, donde se trabaja con los líderes de la organización para acercarlos con los vendedores de “wachitos”. En el caso de Diario el Universo, a los líderes con los “canillitas” y en Unilever con los heladeros ambulantes. Se exige a las personas en los cargos superiores el compromiso de participar en las actividades de los programas sociales de la fundación. “Hacemos que los directores o líderes de las empresas casi obligatoriamente, se metan con nuestro trabajo. Creemos en un liderazgo participativo, entonces hacemos que los directores venga, conozcan a la gente, vayan a los sectores donde nosotros vamos o estamos” (Director Ejecutivo, 2017) Este acercamiento dentro de las empresas, también se da a nivel de colaboradores, que empiezan a tener un contacto más directo con los directivos a raíz del programa.

Otro caso de *linking* se encuentra en la formalización de empleados frente a organismos gubernamentales como el IEES y el SRI. “El Estado es un actor puesto que va a recibir impuestos de la formalización de personas que históricamente nunca han contribuido con impuestos” (Director de Desarrollo Comunitario, 2017). La fundación brinda acompañamiento a todas aquellas personas que trabajan de manera informal para una empresa, como lo son los heladeros de Unilever por ejemplo, a afiliarse al IEES, de tal forma que puedan acceder a los servicios de salud que proporciona el Estado. Esta formalización significa un acercamiento de las personas en condiciones de pobreza organismos gubernamentales en situaciones de poder.

Todas estas redes que ha creado la fundación alrededor de ella, ha creado un ecosistema de relaciones diverso entre distintos actores de la sociedad. Estas redes se han ido fortaleciendo y diversificando, y con ellas el capital social que ha acumulado la Fundación Acción Solidaria a través de ellas.

### **Relaciones personales**

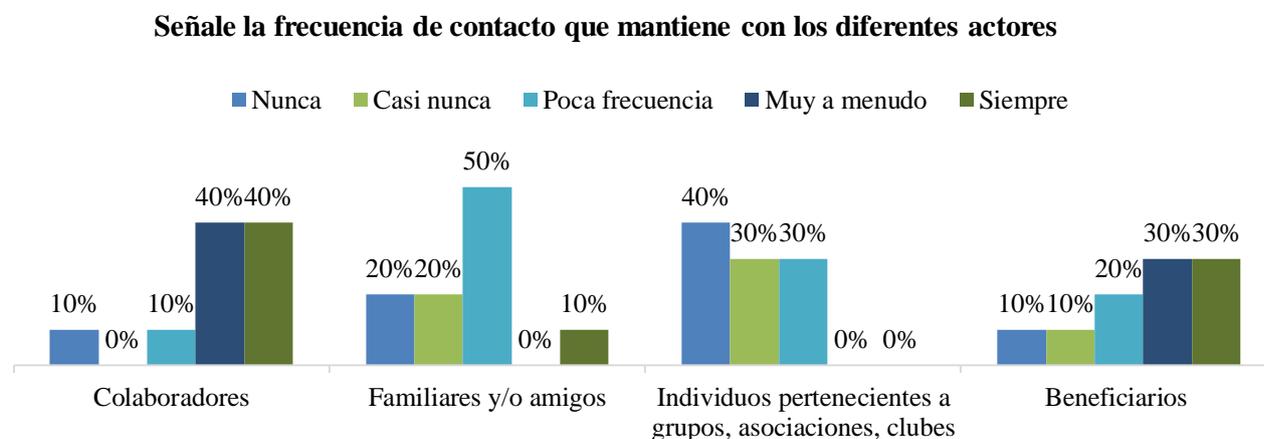
La tercera dimensión del capital social, se refiere a la “estructura y naturaleza de las relaciones personales de las personas” (OECD, 2013). Esta dimensión busca entender las relaciones personales de los miembros de la fundación y cómo estas la afectan. En las entrevistas y encuestas realizadas, se notó una intención marcada de convertir las relaciones profesionales en vínculos más cercanos. Esto se da con todos los grupos de interés: colaboradores, beneficiarios, benefactores y proveedores.

En una de las entrevistas se descubrió que esto parte de los valores de la fundación: Solidaridad, compañerismo, reconciliación, caridad... “Siempre intentamos generar una relación porque es parte de nuestra cultura” (Directora de Operaciones, Comunicación Directa). La Directora de Operaciones nos explicó esto con un ejemplo:

[Tenemos] valores como el respeto, la solidaridad, la amistad...yo no tengo con mis proveedores una relación fría. Yo soy de “hola amor, qué tal, cómo te ha ido, qué tal el fin de semana”. Yo soy amiga. Soy de relaciones sumamente personales. No te imaginas como resulta. Sé cosas porque establezco una relación personal. (2017)

Al momento de desagregar la relación en distintos tipos de personas se evidencia que con quienes más contacto mantienen el personal interno de la fundación, es con otros colaboradores y con beneficiarios. Con los familiares y amigos de las personas en la fundación se tiene poco contacto, y con los grupos cercanos a la institución poca frecuencia.

## Gráfico 9

*Frecuencia de contacto con los colaboradores de FAS*

Fuente: Encuesta a público interno

Elaboración por la autora

Las relaciones con colaboradores en FAS se fortalecen creando espacios en que puedan traer a sus familias. Por ejemplo, en la época de navidad se organiza el Día de la Familia. Durante esa jornada conviven trabajadores y familiares. Además uno de los programas de la fundación tiene el objetivo de capacitar a familiares del trabajador en alguna actividad para que este pueda generar un ingreso más y contribuir con la economía familiar. Otro espacio más cotidiano en que se crean las relaciones entre trabajadores es el almuerzo. La fundación ofrece almuerzos a sus colaboradores, por lo tanto se crea un ambiente en el cual se pueden conversar.

En cuanto a la relación con beneficiarios del programa, los colaboradores afirman tener contacto con ellos puesto que muchos de los programas se realizan en la matriz de la fundación. Por lo tanto, sin importar que no se pertenezca al departamento comunitario, se ven con los beneficiarios, ellos están todo el tiempo yendo a la fundación.

Entablar este tipo de relaciones con los beneficiarios es parte de su metodología Ser-Saber-Emprender, sobre todo por la primera parte. La etapa de “Ser” implica que el miembro

de FAS encargado del proyecto empieza a conocer profundamente a la persona que se le está dando el beneficio. De esta forma busca entenderla y recuperar su autoestima y dignidad.

Los sacamos de esta coyuntura social de la que tenemos donde muchos sapos se aprovechan de los más pobres: Corruptos, políticos, que les prometen de todo y nunca cumplen... Entonces esta gente ya no cree en nadie, ni en ellos mismos. Necesitamos rescatar primero esta parte. Y después cuando se dan cuenta que sí, que estamos ahí acompañándolos y que esto es contundente y que ellos valen y valen mucho, pasamos a la parte del Saber. (Director Ejecutivo, 2017)

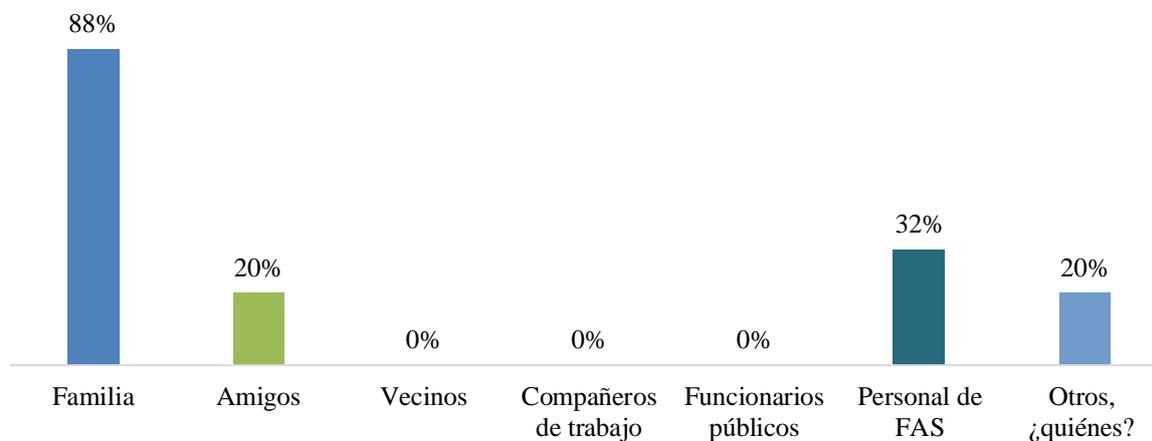
Esta metodología, los obliga primero a conocer a la persona, entrar en una relación con ella a través de la cual van generando compromiso. Los temas que se ven en esta etapa son por ejemplo: Quién soy, escala de valores, sentido de la existencia, persona y comunidad, y vida familiar (Pensum de Estudios Gestión Técnica Productiva FAS, 2016). El hecho de abordar estos temas tan profundos para la persona, siendo acompañados por miembros de Fundación Acción Solidaria, hace que entren en un nivel de personal importante.

Esto se puede ver claramente reflejado en las encuestas al público externo. La segunda persona a la que el beneficiario contaría un problema personal, sería una persona de la fundación según la encuesta. El 32% de los encuestados, acudiría a FAS en caso de presentarse un problema.

Gráfico 10

*Personas a las que beneficiarios confiarían sus problemas*

**¿En quiénes de las siguientes personas usted confiaría para contar sus problemas? (Marque todas las alternativas que lo representen)**



Fuente: Encuesta externa

Elaboración por la autora

Esta relación con el beneficiario no queda solo en él, también se involucra a la familia. Los proyectos que desarrollan en comunidades procuran reconciliar a los participantes con su familia y comunidad. Entienden que para ayudar a una persona, se debe también mejorar su ambiente familiar y comunitario. FAS utiliza las relaciones personales para dar un servicio más completo a los beneficiarios. Dentro del programa de estudios de estudios de una de las capacitaciones guiada por la metodología de Ser-Saber-Emprender, se da un tema llamado “vida en familia” y “persona y comunidad”. En él hacen reflexionar al beneficiario cómo mejorar estos aspectos de su vida, involucrando indirectamente su familia y comunidad.

Otra importante relación personal que se identificó que la fundación procura intensificar, es la de los líderes de empresas privadas con la fundación. Siempre tratan de que no se mantenga en una relación profesional. “Entramos a la vida del líder: cómo es, como está con quien vive, con su familia, si está interesado en el proyecto, qué tipo de liderazgo tiene...” (Director General, 2017). La metodología de responsabilidad social de FAS, busca acercar a los líderes de las empresas a las comunidades. “Generamos esa relación muy cercana,

entonces ese líder se abre, entonces revisa a ver con más cercanía todo lo que hacemos” (Director General, 2017). Mientras más cercana sea la relación el director de la empresa, más interesado se verá en el proyecto, y por lo tanto más confianza podrá generar. Luego este líder es el que actúa como referencia de otros. Por ejemplo, la vicepresidente de De Prati, sale en las comunicaciones institucionales de la fundación dando testimonio de la efectividad de la consultoría en RSE de FAS. El Director Ejecutivo explica que se logra esta intensidad de relación con los benefactores del programa debido a la naturaleza de su servicio: “El tema social se vende desde el corazón y la razón, no se vende solamente desde la razón. Entonces las lógicas son distintas, y eso nos hace conectar con la gente” (2017).

Como se puede ver la institución busca convertir las relaciones profesionales en relaciones personales. No obstante, aunque se encontró en menor cantidad, también existe lo contrario: de lo personal a lo profesional. Con respecto a este último tema no se encontraron opiniones distintas de las fuentes. Por un lado, el Director Ejecutivo asegura que en la mayoría de los casos él no conoce a los presidentes ejecutivos de los benefactores antes de venderles el servicio de la fundación. “Simplemente me les acerco y les digo ‘Hola, soy Francisco, atiéndeme, te quiero decir esto’. Y así se da, se abren las puertas” (Director Ejecutivo, 2017). Mientras tanto, el Director de Desarrollo Comunitario calculó que el 80% de los proyectos salen por relaciones personales. Dio varios ejemplos: el proyecto con el municipio de Jipijapa es por un amigo de él, Ecuaquímica, por un amigo del director, Lotería Nacional, por un contacto del fundador... y así dice que es con todos. “Esas relacionan nos permiten que se nos abran puertas para poder ofrecer cosas” (Directo de Desarrollo Comunitario, Comunicación Directa)

Con respecto al último punto, esta se ve como un recurso escaso. A pesar de que sirve a la fundación, se debe poder maximizar la confianza, logrando que otras personas totalmente fuera de las redes de la fundación, se puede enterar de lo que hace. Esto haría que el

crecimiento no solamente dependa de las relaciones personales que se tengan, si no que se pueda llegar a un público más masivo, que todos conozcan la obra de la fundación. “Las relaciones nos sirven y creo que nos pueden servir más si tenemos falta una unidad de comunicación, de relaciones públicas. Eso nos puede ayudar porque no solamente vamos a depender de las relaciones personales que tengamos”. Luego admite: “Pero en esto estamos patulecos”

Como se puede ver, la Fundación, por cultura busca convertir toda relación profesional, en una relación más cercana, más humana, más personal. Es así como ha desarrollado formas de profundizar la relación con cada uno de los *stakeholders*. Esto no solo lo hace por el lado de proveedores, benefactores y colaboradores, si no también beneficiarios. La fundación trabaja las relaciones personales del beneficiario para lograr potenciar el impacto en su vida. Por último, aunque haya opiniones contrapuestas, los resultados parecen evidenciar que las relaciones personales también se vuelven personales, cuando amigos dentro de instituciones le abren la puerta a FAS para convertirse en benefactores de sus proyectos. A pesar de que esto es efectivo, se reconoce que no es una estrategia sobre la cual se pueda tener mayor crecimiento. Por lo tanto, para dejar de depender en las relaciones personales, están buscando formas de comunicar mejor las acciones de la fundación al público en general por medios de comunicación masivos como lo son las redes sociales.

### **Compromiso cívico**

La última dimensión en la que se desagrega el capital social es el compromiso cívico. Esta dimensión se refiere a “toda acción o comportamiento que pueda ser visto como contribuciones positivas a la vida de la comunidad o sociedad” (OECD, 2013 citado por Siegler 2014). Estas acciones pueden ser directamente en la comunidad en forma de

voluntariado, asociaciones parroquiales, zonales o vecinales, como también a través de la política.

En cuanto a la participación política, en Fundación Acción Solidaria se dio una situación interesante puesto que a pesar de no participar en temas políticos como fundación, sí actúan en conjunto con Gobiernos Autónomos Descentralizados para la consecución de ciertos programas. “Somos apolíticos a pesar de que el municipio nos ayuda” comenta la Directora de Operaciones (2017). Prefieren mantenerse al margen de la política, pero manteniendo relaciones con instituciones públicas. En este sentido, además del Municipio de Guayaquil, que reconocieron como el principal organismo público benefactor de la fundación, trabajan con el Municipio de Jipijapa, Samborondón y proyectos muy puntuales con el de Quito. A pesar de que se ha intentado que el Gobierno de Ecuador dé ayuda varias veces, nunca se ha logrado.

Están calificados para participar en concursos públicos, de los cuales han sido merecedores del contrato en varias ocasiones. Este año el alcalde les ha enviado un reconocimiento por la calidad de su trabajo con el municipio. La relación con el Municipio de Guayaquil empezó en el 2004, cuando se le presentó un proyecto en contra del trabajo infantil para participar en la Teletón y ganó. Desde ahí la relación ha ido en mejora. El edificio matriz se tiene en comodato con el edificio, al igual que otros centros solidarios en zonas urbano-marginales donde se desarrollan programas del Municipio. Cuando se le preguntó por qué se tiene esta especial relación con el Municipio de Guayaquil contestó:

Primero, porque la conexión comunicativa con el municipio fluye. Segundo, porque es un municipio eficiente. Es un municipio que te contesta. Tú le mandas una carta y te manda la respuesta inmediatamente. No pasa un mes que te están mandando la respuesta escaneada a tu correo. Y te dicen si te van a ayudar o no. No te tienen

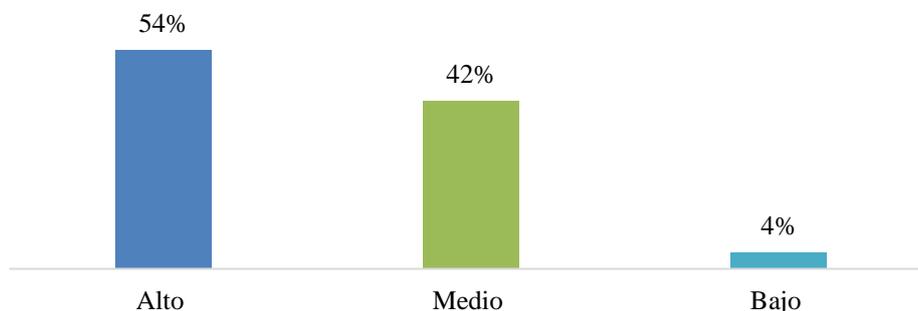
tonteado. Y si te ayudan te dicen cuáles son los pasos, el proceso, a dónde tienes que ir- Eso es algo que le hace falta al país a muchos niveles. (Director Ejecutivo, 2017)

Por otro lado, a pesar de aludir lo contrario, se encontraron ciertos casos en los que se encuentran involucrados en la formación de políticas públicas. En primer lugar, han sido invitados a participar en mesas de diálogo del municipio: “cuando nos han pedido participar por opiniones de temas que quieren ser tratados para beneficio público, nosotros lo hemos hecho” (Director Ejecutivo, 2017). En segundo lugar, está el caso con el municipio de Quito, con quien se ha logrado un convenio con Unilever para que se les dé permiso de vender a 150 heladeros de Unilever que están siendo capacitados por FAS. Esto a raíz de que las personas están siendo formalizadas por lo tanto van a pagar patentes e impuestos. Todo ello demuestra que a pesar de no tener mayores intereses políticos, tienen buenas relaciones con el sector público y cierta cuota de poder que les permite influir, aunque sea en un mínimo grado, en las políticas públicas. Esto lo corrobora la percepción de las personas encuestadas como público externo, donde más de la mitad de los entrevistados reconoce un alto grado de influencia de la fundación en las autoridades.

#### Gráfico 11

*Nivel de influencia de FAS autoridades en atención de problemas de la comunidad*

**¿En qué grado cree que usted y sus vecinos pueden influir en las autoridades para que se atiendan los problemas de sus comunidad?**



Fuente: Encuesta a público externo

Elaboración por la autora

Esto se puede decir que se debe en cierta medida, a que los fines de la fundación están alineadas con los del Gobierno. Por ejemplo, en prácticamente todos los programas tratan de formalizar a las personas subempleadas. Esto conlleva a que empiecen a pagar impuestos al Servicios de Rentas Internas (SRI), se afilien al IEES y se contribuya a disminuir el trabajo informal. A pesar de todo esto, el director ejecutivo insiste: “Tratamos de ser pragmáticos, vemos la realidad sin ideologías y sin temas de levantamientos cívicos, por decirlo así, sino que actuamos desde nuestra realidad para cambiar el problema social” (2017).

Esta falta de interés en la política, pero sí vinculación con el sector público llama la atención puesto que contrasta con la actual teoría de capital social, especialmente la expuesta por Tom Healy (2002), en que adhiere la participación política entre los aspectos fundamentales del capital social. Fundación Acción Solidaria prueba con su ejemplo que no necesariamente debe vincularse a la política para fortalecer su compromiso cívico. De hecho, se percibe cierta aversión a ella en las entrevistas “Yo no soy un político que va a un barrio a prometer una calle porque yo soy un hombre solidario, cuando en realidad eso no es así, lo estoy haciendo porque quiero tus votos” (Director Ejecutivo, 2017). Esta aversión puede darse por un tema cultural de poca confianza en este sector. No obstante, ha encontrado la forma de

colaborar con actores políticos y obtener capital social sin necesariamente involucrarse en temas ideológicos.

Esta forma de pensar los lleva preferir actuar de forma paralela a la política, directamente con las personas. Tienen una metodología específica de entrada a las comunidades, en las que se apoyan en líderes comunitarios y organizaciones ya conformadas para empezar. Estas pueden ser comités pro-mejora, presidentes barriales, grupos parroquiales, etc. Por otro lado, al tener su servicio de voluntariado, les brindan también la oportunidad a otros ciudadanos de participar en la construcción de la sociedad. Al respecto el Director Ejecutivo complementa: “Yo creo que nuestras relaciones son buenas, tenemos un marco cívico de acción importante. Estamos en diversas dinámicas de la sociedad que nos permiten conectarnos con diversas instituciones” (2017).

### **Capital social y sostenibilidad**

Luego de haber descrito los cuatro elementos que componen el capital social dentro de Fundación Acción Solidaria queda analizar cómo este capital social construido por la fundación a lo largo del tiempo, ha contribuido a su sostenibilidad como OSC. Es decir, debemos finalmente preguntarnos ¿cómo el capital social que ha logrado Fundación Acción Solidaria contribuyó a su sostenibilidad durante un periodo de crisis para las OSC?

Como se vio en el contexto de la investigación, en los últimos años dejaron de funcionar 448 OSC. No obstante, en el mismo contexto, Fundación Acción Solidaria logró un crecimiento contracíclico de ingresos, proyectos y beneficiarios. Es decir, no solo fue resistente a los tiempos adversos por los que pasaron las organizaciones, sino que creció.

Con la investigación mostró que esto no se debe a una falta de afectación de la fundación a las políticas recientes. De hecho los entrevistados mencionaron algunas formas en las que la fundación se vio afectada. Primero, “porque las políticas económicas nos fueron

llevando cada vez más a tener menos liquidez” (Director Ejecutivo, 2017). Tomando en cuenta que el 90% de sus ingresos provienen del sector privado, la crisis económica les afectó pues “nadie quiere invertir en un servicio, peor en ayudar a alguien si ellos tienen que botar personas” (Director Ejecutivo, 2017).

La segunda forma en la que mencionan ser afectados fue que tuvieron que cerrar un colegio que tenían en la matriz de la fundación donde iban los niños y jóvenes que trabajaban en las calles. Se cambió la ley de educación y prohibió este tipo de instituciones. Les cambiaron el marco legal educativo en los que ellos se habían acogido para crear este tipo de escuela.

La tercera forma, es que al ser también una organización que opera como un negocio por su taller de confección autogestionado, las subidas de impuestos a productos de importación ha encarecido sus costos y por lo tanto el producto final. La Directora del Operaciones y Logística, que maneja el taller, explica que toda su materia prima, las telas, son importadas.

En este punto cabe destacar que en ningún punto se mencionó el decreto 16, 739 o 193, concernientes a la OSC. Tampoco se mencionó las críticas comunes sobre cómo las exigencias del Gobierno han afectado la liquidez de la fundación. La experta temática sobre OSC, antes de la investigación dio como ejemplo que las organizaciones cerraban porque no entraron en la dinámica de rendición de cuentas. “En muchos de estas organizaciones el director era todólogo por ende no se alcanzaban.” (Asesora Técnica de la DASE, 2017). La rendición de cuentas auditada para Fundación Acción Solidaria no era algo nuevo. Era un tema que ellos ya practicaban por simple construcción de confianza con sus grupos interesados.

No obstante, a pesar de no haber sido afectado directamente por estos decretos, sí fue afectado de otras formas más indirectas por las políticas recientes. FAS demostró sobrellevar esta externalidad negativa: “Nos tocó movernos 3 veces más de lo que hacíamos antes. Lo cual es bueno porque te saca de tu zona de confort.” (Director Ejecutivo, 2017). Por ello que es importante analizar cuáles son esos elementos de capital social a los que se puede atribuir la sostenibilidad de FAS.

Se debe tomar en cuenta que cuando se habla de sostenibilidad, no involucra solo la parte financiera. Como se vio en la revisión de la literatura, la sostenibilidad de una OSC incluye aspectos como “la cultura organizacional, la generación de capacidades institucionales, la calidad de la relación de la organización con su entorno y otros actores de desarrollo, la legitimidad ante los grupos beneficiarios, entre otros” (CUDECA, 2014, p. 12).

Para responder a la pregunta planteada anteriormente, se analizarán las prácticas relacionadas a la generación del capital social que según la investigación, ha contribuido en alguna medida a la sostenibilidad de la fundación. La relación entre la práctica y el efecto en la sostenibilidad fue realizada por los propios entrevistados.

Tabla 7

*Prácticas de sostenibilidad de FAS vinculadas al capital social*

<b>Práctica de Fundación Acción Solidaria</b>	<b>Efecto en la sostenibilidad</b>	<b>Dimensión y subdimensión de capital social</b>	<b>Tipo de vínculo de la fundación</b>
La fundación realiza el diseño, ejecución y evaluación en base a	Las empresas contratan los servicios de FAS como si fuera un asesor en	Confianza C1.4 Gestión de recursos	Empresa privada: De Prati, Unilever,

indicadores de un programa que vaya de la mano con la propuesta de valor de la empresa.	responsabilidad social. Es más un intercambio comercial que una donación, por lo tanto es más sostenible		Lotería Nacional.
Auditar los números de los proyectos que se les envía a las empresas	Logra que las empresas puedan tener mayor grado de confianza y por lo tanto las recomienden con otras compañía	Confianza C2.2Transparencia C2.1Comunicación	Beneficiarios, empresas privadas.
Involucramiento de los líderes de la compañía en los proyectos.	Fidelización de las compañías a FAS en tiempos de crisis. Bajaron el presupuesto dirigido a FAS pero no lo recortaron.	Relaciones personales RP 2.4 Relaciones Profesionales	Benefactores. El Universo.
Énfasis en los valores de la institución como valores humanos que todas las personas en la institución deben seguir.	Si los miembros de la fundación interiorizan los valores, pueden entregar un producto de calidad al beneficiario y al benefactor y además generan más confianza	Confianza C1.1 Clima colaborativo	Todos
Forman en liderazgo y trabajo en equipo a	El impacto del proyecto se vuelve más trascendente	Redes R2.2 Comunidad	Beneficiarios. Cajas solidarias,

los beneficiarios del programa de tal forma que se apersonen del proyecto en el que se ven involucrados.	en la comunidad, puesto que convierten a los beneficiarios en impulsores del proyecto. Así no depende de la fundación		Centro de Emprendimiento Agrícola.
Parte de su metodología consiste en que la persona sea capaz de hacer su propio emprendimiento con sus nuevas habilidades.	La persona no se vuelve un gasto permanente para la fundación, pues logra autonomía económica. Además el impacto del programa se vuelve más significativo al dejar de ser asistencialista.	Confianza C 1.4 Gestión de recursos	Beneficiarios. Jóvenes emprendedoras, mujeres emprendedoras, escuela de confección, entre otros
Programa de desarrollo ocupacional enseña habilidades técnicas a cónyuges de trabajadores de la fundación para crear una nueva fuente de ingreso familiar.	Este tipo de programas, fideliza a los trabajadores a la fundación y les permite mejorar su calidad de vida familiar.	Confianza C1.1 Clima Colaborativo Redes 1.2 Trabajadores	Colaboradores
Planificación estratégica	El equipo interno se vuelve altamente eficiente	Confianza	Benefactores y colaboradores

estructurada con presupuestos, proyecciones, objetivos, indicadores y herramientas de evaluación interna	y la administración de la fundación muestra resultados positivos. Tiene índice de crecimiento sobre la cual basar la buena administración	C1.4 Gestión de recursos C1.1 Clima Colaborativo	
Entregan memorias sociales a proveedores más cercanos	Los proveedores saben a los que se dedica la fundación. Se involucran y en casos les da facilidad de pago beneficios, donaciones y descuentos.	Confianza. C1.2 Red de apoyo C2.1 Canales de comunicación	Proveedores.
Parte de los valores y por lo tanto la cultura de la organización es buscar relaciones humanas, personales y cálidas con todo el que se trabaje con la fundación	Los vínculos con los diferentes actores se profundizan, generando confianza y compromiso con la fundación	Relaciones personales. RP 2.1 Relaciones profesionales Confianza C1.2 Red de apoyo	Todos
La primera parte de su metodología está orientada a conocer la persona y que esta se conozca a sí misma y	El personal de la fundación interactúa mucho con la persona en este proceso. Este contacto logra que la	Relaciones personales RP 2.1 Relaciones de amistad	Beneficiario

reconozca su vida familiar y comunitaria	solución que se les ofrezca esté en sintonía con sus necesidades		
Se generan vínculos con los líderes sectoriales o barriales antes de entrar a la comunidad.	Esto provoca que el programa pueda ser más fácil de confiar y tener a más personas del lado del programa con la visión de FAS. El programa crece rápidamente	Redes. R2.2 Comunidad  Confianza C1.2 Red de apoyo  Compromiso cívico C.1.1 Comités promuevas	Beneficiarios
Manejan ciertos proyectos sociales de Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs)	En el momento en el que le estaba yendo mal a la empresa privada, la fundación pudo diversificar sus fuentes de ingreso a GADs.	Redes R1.1.2 Externas Gubernamentales	Municipio de Guayaquil, de Jipijapa, de Daule y de Samborondón
No se involucran políticamente de ninguna forma. No	Pueden trabajar con cualquier municipio sin que la ideología política sea un problema. La crisis	Redes R1.1.2 Gubernamentales	Organismos estatales

reciben fondos estatales	fiscal del Estado no tuvo mayor repercusión en ellos.		
--------------------------	---	--	--

Elaboración propia de la autora.

La tabla nos muestra cómo varias prácticas de capital social, han contribuido con la sostenibilidad de la fundación. Básicamente el capital social ha logrado: 1. Crear confianza en los benefactores, lo que provoca el crecimiento de la red y la fidelización de estos a pesar de los momentos de crisis. 2. Mayor impacto y trascendencia de los programas dentro de las comunidades, empoderando a los beneficiarios para que ellos colaboren con la ejecución del mismo. 3. Diversificación de benefactores, incluyendo organismos gubernamentales entre sus benefactores. 4. Disminución de gastos e incremento de recursos capacitando beneficiarios para que se puedan convertir en actores productivos para la sociedad.

Toda la evidencia anteriormente explicada, nos permite entender que la acumulación de capital social a través de las distintas prácticas vinculadas a cada dimensión, ha hecho a Fundación Acción Solidaria sostenible y resiliente a épocas de crisis. Esto permite corroborar las teorías de capital social que lo ven como un elemento positivo y deseable para instituciones y países (Woolcock, 2000; Putnam, 1993). No obstante, no termine de eliminar las posibilidades de que este podría ser mal utilizado como añaden evidencian muchos otros autores. De hecho, en la fundación se percibió cierto límite al uso de este recurso, por ejemplo, en cuanto a las relaciones con el Gobierno Central.

El estudio de caso de Fundación Acción Solidaria nos enseña que para gozar del beneficio de esta herramienta, hay que saber qué vínculos son los que vale la pena forjar. No se trata de acumular capital social con cualquier persona o entidad. Esta relación debe estar basada en la cultura de la fundación y orientada a la sostenibilidad y autonomía de la misma.

Cabe destacar que esta es simplemente una primera aproximación al término a través de un caso concreto. Es necesario ampliar la investigación en dos frentes: primero, revisando el caso de otras instituciones del Ecuador puesto que el estudio de caso siempre tendrá la limitación que es solo una institución la que se está investigando. Segundo, es necesario ampliar el análisis a las personas que se encuentran fuera de la fundación para corroborar con datos estadísticamente significativos, la percepción de las personas alrededor, más allá de la de los directivos: voluntarios, donantes esporádicos, colaboradores de las empresas benefactoras, familia de los beneficiarios, etc.

A pesar de las limitaciones, estos hallazgos son realmente importantes para el tercer sector del Ecuador. Ejemplos como el de FAS, prueban que es necesario que las OSC se preocupen de forjar este capital social como parte de su desarrollo. Basado en el caso de Fundación Acción Solidaria, esta prueba ser una herramienta que logra maximizar el impacto de los proyectos de la fundación y su sostenibilidad como institución.

### **Conclusiones y recomendaciones**

Una vez expuesto los resultados de la investigación con su respectivo análisis y discusión con la teoría, los objetivos de investigación planteados han sido cumplidos. Las principales conclusiones que arrojó la investigación se enlistan a continuación:

- Fundación Acción Solidaria a lo largo de su historia ha creado una red de instituciones y personas absolutamente diversa. Esta está compuesta por la empresa privada, que puede actuar como benefactora, proveedora o cliente. Luego están las instituciones del sector público, que pueden actuar como benefactores o entes reguladores. Las ONG pueden ser benefactores, aliados en busca de un consejo, gremios de representación. Los grupos religiosos son benefactores o fuente de voluntarios. Finalmente, una persona natural puede ser colaborador, beneficiario, proveedor o benefactor.

- Una de las características más distintivas de FAS son sus métodos de financiamiento. El 67% de sus ingresos proviene de su unidad de autogestión, el taller de confección. El 27% de su asesoría en responsabilidad social a empresas privadas u ONG, donde diseñan e implementan proyectos. No obstante de ese 27%, el 90% de sus ingresos provienen de empresas privadas ecuatorianas. Lo demás se reparte entre municipios, organizaciones internacionales y organismos religiosos.
- La confianza ha sido una de las dimensiones de capital social más desarrolladas por la fundación. Esta se ha logrado principalmente a través de un marco de transparencia y de gestión correcta de recursos que ha hecho que organizaciones puedan confiar en su asesoría para la gestión de proyectos de responsabilidad social. Por otro lado, cabe desatacar que la incorporación de los valores institucionales en las personas que trabajan en la fundación, es también una fuente importante de confianza.
- La confianza también se ha intentado forjar con los beneficiarios de los proyectos, a través de una comunicación efectiva de las normas de cooperación, las implicaciones del proyecto y tiempos de duración. Esto ha ayudado a ajustar las expectativas a la realidad y nunca prometer algo que no se va a cumplir.
- Fundación Acción Solidaria ha creado redes de todo tipo entre sus actores. Se han identificado los tres niveles de capital social en sus relaciones: *Bonding*, donde relacionan a personas de la misma comunidad. *Bridging*, en donde se crea puentes entre personas de contextos absolutamente distintos. Y *linking* que son los acercamientos verticales entre individuos e instituciones de poder.
- En cuanto a las relaciones personales, al igual que pasaba con el tema de la confianza, se involucra un tema de la cultura de la fundación. Ciertos valores organizacionales invitan a los colaboradores de la fundación a estrechar lazos de amistad fuertes con las personas que se involucran profesionalmente. Esta dinámica también ocurre de forma

viceversa, la mayoría de las relaciones profesionales de FAS han empezado a raíz de una relación personal. Sobre este último punto las opiniones no son homogéneas por lo tanto debe seguir siendo investigado.

- El compromiso cívico fue una de las dimensiones más débiles, pues si bien tiene buena relación con instituciones públicas, la fundación procura no involucrarse en la política de ninguna forma. A pesar de ello ha influido en ciertas políticas públicas participando en mesas redondas e incluso logrando convenios con el municipio de Quito para un trato especial a los beneficiarios el programa de heladeros de Unilever. Cabe mencionar también la estrecha relación que mantiene con el Municipio de Guayaquil. Este fue uno de los descubrimientos más importantes pues rebatía la teoría clásica cuestionando el hecho de que necesariamente la institución se debe involucrarse en la política para obtener compromiso cívico y sostenibilidad. Cabe indagar si es que la participación en la política como tal debe ser considerado una subdimensión del capital social.
- FAS ha sido afectado de varias formas por las decisiones políticas recientes. No obstante, ninguna de sus quejas las relacionaron al decreto relacionado a las OSC. Se descubrieron tres formas en las que la fundación fue afectada: 1. Aumento de aranceles a las telas que utilizan de materia prima, y por lo tanto aumento en costos. 2. Cierre de una escuela en la matriz de la fundación por cambio de ley educativa. 3. Crisis económica general redujo liquidez proveniente de empresas privadas.
- A pesar de esta época de crisis, la fundación aumentó sus ingresos y de su número de beneficiarios. Durante el análisis de prácticas de capital social se notó que la acumulación de capital social a través de las distintas prácticas vinculadas a cada dimensión, ha hecho a Fundación Acción Solidaria sostenible y resiliente a épocas de crisis.

Este estudio es simplemente una primera aproximación al término a través de un caso concreto. Se sugiere para futuros estudios ampliar la investigación en dos frentes: primero, revisando el caso de otras instituciones del Ecuador puesto que el estudio de caso siempre tendrá la limitación que es solo una institución la que se está investigando. Segundo, es necesario ampliar el análisis a las personas que se encuentran fuera de la fundación para corroborar con datos estadísticamente significativos, la percepción de las personas alrededor, más allá de la de los directivos: voluntarios, donantes esporádicos, colaboradores de las empresas benefactoras, familia de los beneficiarios, etc.

## Referencias bibliográficas

- Arato, A. (1996). Emergencia, declive y reconstrucción del concepto de sociedad civil. Pautas para análisis futuro. *New School for Social Researc.*
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2003). *Hacia un desarrollo sostenible y equitativo : estrategias sectoriales para América Latina y el Caribe.* Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Banco Mundial. (2002). *Panorama Social 2001-2002.* Nueva York: Naciones Unidas.
- Bebbington, A., & Torres, V. H. (2001). *Capital Social en los Andes.* Quito: COMUNIDEC.
- Benavides, M. O., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Scielo.*
- Bjørnskov, C. (2005). The multiple facets of social capital Christian. *European Journal of Political Economy.*
- Bourdieu, P. (1985). The Social Space and the Genesis of Groups. *Theory and Society.*
- Cáceres, E. (2014). *El Rol de las OSC en América Latina: Los desafíos de un presente cambiante.* Lima: Asociación Chilena de Organismos No Gubernamentales.
- Carrión, G. C. (2007). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.*
- Chiriboga, M. (2014). *Las ONG ecuatorianas en los procesos de cambio.* Quito: Editorial Universitaria Ab ya-Ya la.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology,* 95-120.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2002). *Panorama Social de América Latina 2001-2002*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Consoer, M., & Milman, A. (2016). The dynamic process of social capital during recovery from Tropical Storm Irene in Vermont. *Natural Hazard Journal*.

Cornejo, S. M. (2009). El Estudio De Caso: ¿Método o Técnica de Investigación? *Revista de la Asociación Mexicana de Metodología de la Ciencia y de la Investigación*.

CUDECA. (2014). *Sostenibilidad de las organizaciones de sociedad civil*. Puerto Rico: Siete Comunicación Visual S.A.

Dagnino, E. (2013). Civil Society in Latin America. En M. Edwards, *The Oxford Handbook of Civil Society*. The Oxford University Press.

Edwards, M. (2013). INTRODUCTION: CIVIL SOCIETY AND THE GEOMETRY OF HUMAN RELATIONS. En M. Edwards, *The Oxford Handbook of Civil Society*. The Oxford University Press.

El Comercio. (7 de Agosto de 2014). Jaime Nebot criticó el cierre de una fundación en Guayaquil. *El Comercio*.

Fine, B. (2010). *Social Capital: Researches behaving badly*. New York: Pluto Press.

Forero, G. V. (2002). Hacia una teoría de capital social. *Revista de Economía Institucional*, 6.

Fundación Acción Solidaria. (2015). *Memoria Social 2015*. Guayaquil.

Fundación Acción Solidaria. (2017). *Fundación Acción Solidaria*. Obtenido de Quiénes Somos: <http://fundacionaccionsolidaria.org/es/quienes-somos/>

Fundación Acción Solidaria. (2017). *Memoria Social*. Guayaquil.

- FUNDAMEDIOS. (2017 de Mayo de 2017). *Los decretos 16 y 739: ¿Simples mecanismos para disolver organizaciones de la sociedad civil?* Quito: Fundación Andina para Investigación Social y el Estudio de Medios.
- Gómez, A. V. (2002). El concepto de la sociedad civil: una visión histórica filosófica. En R. Salazar, *Comportamiento de la Sociedad Civil Latinoamericana*. México DF.
- Grootaert, C., Narayan, D., Jones, V. N., & Woolcock, M. (2003). Measuring Social Capital. *World Bank Working Papers*.
- Gurza Lavallo, A., Houtzager, P., & and Castello, G. (2005). In Whose Name? Political Representation and Civil Organisations in Brazil. *Institute of Development Studies*.
- Habermas, J. (1998). *Facticidad y Validez*. Madrid: Trotta.
- Hamilton, K., Helliwell, J. F., & Woolcock, M. (2016). Social Capital, Trust and Well-being in the Evaluation of Wealth. *NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH*.
- Healy, T. (2002). The measurement of social capital at international level. *OECD*.
- Iglesias, M. E., & Gómez, A. M. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un. *ACIMED*.
- Junta de Beneficencia de Guayaquil. (2012). *Junta de Beneficencia de Guayaquil*. Obtenido de Historia: <https://www.juntadebeneficencia.org.ec/es/nosotros/historia>
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Lemos, A. O. (2013). *La sociedad civil ecuatoriana en el laberinto de la revolución ciudadana*. Quito: Flacso.
- Portes, A. (1999). Capital Social: Sus orígenes y aportes a la sociología moderna. En I. Novacovsky, & J. Carpio, *De igual a igual*. Buenos Aires: Flacso.

- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
- Ramírez, F. (2009). Sociedad civil, participación y democracia en el nuevo contexto político latinoamericano. En S. Feure, & L. d. Vasconcelos, *Participação Democracia e Saúde*. Rio de Janeiro: CEBES.
- Salamon, L., Anheier, H., Alist, R., Toepler, S., Sokolowski, W., & al., e. (1999). *Salamon Helmut K Anheier Regina List Stefan Toepler S Wojciech Sokolowski, L. M. (n.d.). The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project Global Civil Society Dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore: Salamon Helmut K Anheier Regina List Stefan Toepler S Wojciech Sokolowski, L. M. (n.d.). The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project Global Civil Society Dimensions of the Nonprofit Sector.
- Shram, S. (2011). Review of Theories of Social Capital: Researchers Behaving Badly, by Ben Fine. *Perspectives on Politics*.
- Siegler, V. (2014). Measuring Social Capital. *Office for National Statistics*.
- Smith, S. R. (2013). THE NONPROFIT SECTOR. En M. Edwards, *The Oxford Handbook of Civil Society*. The Oxford University Press.
- Szreter, S., & Woolcock, M. (2004). Health by Association? Social Capital, Social Theory, and the Political Economy of Public Health. *International Journal of Epidemiology*.
- Tapia, J. M. (2010). *CAPITAL SOCIAL: LAS REDES SOCIALES Y SU IMPACTO SOBRE EL DESARROLLO SOCIO-ECONÓMICO*. Guayaquil: Centro de Investigación Tecnológica Científica.
- Universidad Andina Simón Bolívar. (sf). *Programa Andino de Derechos Humanos*. Obtenido de Ecuador: Retorno a la democracia y avances en derechos humanos : <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/369/File/PDF/Actividadespadh/invusocias/Ecuador.pdf>

Vargas, G. (2002). Hacia una teoría de Capital Social. *Revista de economía institucional*.

Werker, E. D., & Ahmed, F. Z. (2007). What do Non-Governmental Organizations Do? *Journal of Economic Perspectives*.

Wolcock, M., & Narayan, D. (2000). Capital Social: Implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas sobre desarrollo. *Banco Mundial*.

Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*.