



Universidad  
Casa Grande



Facultad de  
Administración y  
Ciencias Políticas

UNIVERSIDAD CASA GRANDE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS

# LIDERAZGO DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES Y SU ESTRATEGIA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ACADEMIA

Elaborado por:

ANDRADE ROMERO KARLA VICTORIA

## GRADO

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

Licenciada en Gestión de Talento Humano

Guayaquil, Ecuador

Diciembre 2021





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

**LIDERAZGO DE LAS ORGANIZACIONES  
SOCIALES Y SU ESTRATEGIA PARA  
LA CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL  
SOCIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE  
LA ACADEMIA**

Elaborado por:

**ANDRADE ROMERO KARLA VICTORIA**

**GRADO**

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

**Licenciada en Gestión de Talento Humano**

**DOCENTE INVESTIGADOR**

**María del Carmen Zenck Huerta**

**Guayaquil, Ecuador**

**Diciembre 2021**

## **Resumen**

El presente estudio tiene como finalidad determinar el perfil que caracteriza a las OSC en el ámbito de liderazgo organizacional y gestión estratégica para promover vínculos y redes con la Academia, que permita construir capital social y fortalecer el tejido social. El diseño metodológico de enfoque mixto a través del método Delphi sitúa en un nivel exploratorio-descriptivo. La muestra data de 11 expertos de diferentes universidades del Ecuador a quienes se les aplicó entrevistas estructuradas y encuestas con escala de Likert, como técnicas de recolección de datos. Los resultados determinan que el liderazgo es un elemento primordial para la construcción de capital social entre diferentes actores, dando paso a una gestión y planificación estratégica. Además, define las características del perfil que busca la Academia en las OSC, como dirección, capacidades, estructura y cultura organizacional.

**Palabras claves:** Capital Social, Liderazgo, Estrategias, Academia, Vinculación con la Sociedad

**Abstract**

The purpose of this study is to determine the profile that characterizes CSOs in the field of organizational leadership and strategic management to promote links and networks with the Academy, which allows building social capital and strengthening the social fabric. The methodological design of a mixed approach through the Delphi sit method at an exploratory-descriptive level. The sample dates from 11 experts from different universities in Ecuador to whom structured interviews and Likert scale surveys were applied as data collection techniques. The results determine that leadership is an essential element for the construction of social capital between different actors, giving way to strategic management and planning. In addition, define the characteristics of the profile that the Academy seeks in CSOs, such as: direction, capacities, structure, and organizational culture.

**Keywords:** Social Capital, Leadership, Strategies, Academy, Relationship with Society

## Tabla de contenido

Introducción .....	7
Antecedentes .....	9
Justificación y planteamiento del problema .....	12
Revisión de Literatura .....	13
Capital Social .....	13
Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) .....	17
Liderazgo .....	19
Estrategias .....	21
Stakeholders / Grupos de Interés .....	23
Estado del arte .....	27
Objetivos de la investigación.....	28
Metodología.....	29
Resultados .....	38
Discusión de resultados.....	52
Conclusiones .....	54
Recomendaciones .....	54
Bibliografía .....	56

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Conceptos de liderazgo .....	20
<b>Tabla 2</b> Dimensiones del Liderazgo.....	21
<b>Tabla 3</b> Dimensiones de Estrategias .....	22
<b>Tabla 4</b> Cronograma de Recolección y Análisis de Datos.....	32
<b>Tabla 5</b> Dimensión: Liderazgo .....	34
<b>Tabla 6</b> Dimensión: Estrategia .....	36
<b>Tabla 7</b> Expertos Académicos .....	39
<b>Tabla 8</b> Beneficios de vinculación .....	40
<b>Tabla 9</b> Problemas de vinculación.....	42
<b>Tabla 10</b> Proyecciones de vinculación .....	43
<b>Tabla 11</b> Problemas de vinculación.....	44
<b>Tabla 12</b> Características para afrontar problemas.....	44
<b>Tabla 13</b> Importancia del liderazgo.....	45
<b>Tabla 14</b> Categorías y subcategorías del liderazgo .....	46
<b>Tabla 15</b> Categorías y subcategorías de estrategias .....	48

## Índice de Gráficos

<b>Figura 1</b> Dimensiones del Capital Social.....	15
<b>Figura 2</b> Triple Hélice.....	27
<b>Figura 3</b> Muestra geográfica del estudio .....	31

**Nota Introductoria**

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

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



## Introducción

La permanencia de las OSC en las últimas décadas se ha dado por una gestión responsable y por los insumos adecuados con los que cuentan para hacerlo. Por ello, una pieza fundamental dentro de estas organizaciones, son aquellas personas que tienen el papel de dirigirlas. El liderazgo de estas personas dentro y fuera del entorno organizacional han permitido afrontar nuevos retos y ser sostenibles durante el tiempo. Esto hace necesario estudiar y analizar el liderazgo en las organizaciones sociales, sin embargo, en Latinoamérica son escasos los estudios enfocados en investigar este tema, dejando de lado la importancia del liderazgo en el contexto de las OSC (Rodríguez y Quintero, 2018).

A lo largo del tiempo, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) han desempeñado un rol importante como agentes de cambio a través de la conformación de redes con diferentes actores, con quienes han conseguido impactar positivamente a distintos sectores. Estas redes, o bien llamados vínculos, se han consolidado gracias al fortalecimiento de relaciones de cooperación y normas de confianza, como elementos constitutivos del capital social, que han permitido su continuidad y el reconocimiento de objetivos comunes.

El trabajo de las organizaciones sociales en el desarrollo del capital social se ha centrado principalmente en la construcción de vínculos con varios actores, uno de ellos es la Academia con sus principales ejecutores, las Universidades o Instituciones de Educación Superior (IES). Ambos, en su intento de articulación han generado trabajo conjunto, activo y participativo, creando compromisos compartidos entre la relación IES-OSC (González *et al.*, 2019).

La educación universitaria es considerada un espacio de liberación de ideas, pensamientos y consolidación del diálogo que promueve el fortalecimiento del tejido social con otros actores de su entorno. A través de la vinculación con la comunidad como eje funcional, la Academia en América Latina ha venido desempeñando el rol de coordinación con diferentes organizaciones que buscan en conjunto el bienestar común y el desarrollo de la sociedad civil (Del Basto, 2007). A pesar de esto,

estudios recientes en la región venían señalando que “la colaboración entre universidades y organizaciones sociales es desarticulada, informal y personalizada” (Brunner *et al.*, 2014).

A consecuencia de la crisis generada por el COVID-19 en el 2020, muchos sectores han detenido sus actividades, en el mejor de los casos, se han tenido que adaptar a nuevas metodologías de trabajo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, 2020). Este es el caso de las OSC y la Academia, dos actores que se interrelacionan para “sobrevivir” y responder eficientemente a sus beneficiarios, transfiriendo conocimientos para empoderar y promover los cambios que requiere la sociedad en su conjunto. La articulación de estos sectores ha permitido la construcción de políticas públicas a través de la generación de conocimientos aplicados, siendo esencial establecer redes que brinde una investigación colaborativa y permita el esfuerzo conjunto entre los sectores

Por su parte las OSC tienen un papel fundamental en situaciones de crisis, debido a que promueven iniciativas y soluciones innovadoras para satisfacer las necesidades sociales de sus beneficiarios, desenvolviéndose como actores cuyos fines son sobre todo sociales más que políticos, económicos o comerciales (Echeverría y Merino, 2011). Organismos internacionales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, afirman la importancia que tiene el capital social y la organización de los actores sociales, manifestando que tanto la cohesión social como este tipo de capital son factores cruciales para aliviar la pobreza y lograr un desarrollo humano y económico sostenible (Cruz, 2008). “El capital social es vital para el éxito de cualquier Organización No Gubernamental (ONG) porque proporciona oportunidades de participación y da voz a aquellos que pueden ser o estar bloqueados por los canales formales que producen los cambios en la sociedad” (Portela y Neira, 2012, pp. 3-4).

Por ello, nace el interés de un grupo de estudiantes de la universidad Casa Grande pertenecientes al Proyecto Semilleros de Investigación 2021 de estudiar el liderazgo y la capacidad de innovación de las OSC para la construcción de capital social, que les permita seguir creciendo en medio

de la crisis. Es esencial que las OSC comprendan que el desarrollo de liderazgo en su ámbito de acción, es una pieza fundamental para que los grupos de interés busquen la creación de puentes para acumular capital social en la interacción con los suyos. De este modo, el presente estudio pretende identificar y analizar un perfil de OSC, enfocado en sus características y estrategias, con las que los grupos de interés, en este caso la Academia, quisiera relacionarse, de tal manera que se fortalezca el tejido social.

### **Antecedentes**

En el Ecuador, entre los años 2009-2016 se ubica a la Educación Superior en un rol protagónico por ser las IES quienes generan, difunden y transfieren el conocimiento a la sociedad, y se encarga de su desarrollo dentro de la función de vinculación. Durante este período se desarrollan varias normativas y reformas al Sistema de Educación Superior con el propósito de mejorar y enriquecer la formación académica y profesional de los estudiantes, consolidando las actividades de la vinculación con la sociedad como un requisito indispensable (Cielo y Pérez, 2017, p. 197; Ospina, 2017, p. 16).

Un informe del BID (2013) acerca del Sistema Nacional de Innovación en el Ecuador, indica que una de las principales debilidades identificadas en las universidades locales ha sido la capacidad para consolidarse como una fuente constante de conocimiento que a su vez permita el progreso del mismo sistema. Al no existir IES capaces de producir conocimiento y transmitirlos dentro del mismo sistema, éste no funciona (Schwartz y Guaipatin, 2014).

Es importante mencionar que en la década anterior los diálogos interinstitucionales fomentados por los órganos reguladores de la educación superior, demostraban la penosa situación en que se encuentran las formas de colaboración entre universidades, organizaciones sociales e instituciones públicas. Esta falta de colaboración se debería entre muchas otras razones, a la escasez de recursos económicos y humanos, existencia de sistemas burocráticos que aíslan a las IES y que además provocan poca demanda de investigación colaborativa enfocada a la realidad del país por actores externos (Brunner *et al.*, 2014).

En el año 2013, entra en vigencia el Art. 17 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) que brinda cierta autonomía para regular “los programas y cursos de vinculación con la sociedad, así como los cursos de educación continua, tomando en cuenta las características de la institución de educación superior, sus carreras y programas y las necesidades del desarrollo nacional, regional y local” (Reglamento de Régimen Académico CES, 2017, pp. 1-2).

Adicionalmente, a fin de conseguir una gestión exitosa de la vinculación en las IES, se integró el quehacer de sus tres funciones sustantivas: docencia, investigación y vinculación. Esta complementariedad permitía que la formación integral del estudiante sea capaz de responder a problemas y necesidades de la sociedad a través de respuestas innovadoras (González *et al.*, 2019).

- a. La docencia es entendida como la formación académica de los estudiantes y tiene como finalidad desarrollar una alta capacidad técnica y profesional para asegurar el conocimiento y el análisis de la realidad de manera crítica con el fin de que conduzca a propuestas coherentes y viables de solución de distintas problemáticas sociales (González *et al.*, 2019).
- b. La investigación se considera como el espacio para la innovación, la exploración de nuevas tecnologías y la producción y la democratización del saber. Las metodologías de investigación aplicada suponen la búsqueda de una articulación entre tecnociencia y saberes sociales para evitar la fragmentación y favorecer la transferencia del conocimiento a la comunidad (González *et al.*, 2019).
- c. La vinculación se entiende como la participación responsable de las IES en el desarrollo humano sustentable de la comunidad de la que forma parte, ejecutando programas y proyectos de vinculación que articulen el perfil profesional de los estudiantes, las líneas de investigación de la universidad, la agenda política vigente y las necesidades de la comunidad en un diálogo continuo de coparticipación para promover el progreso y la creación de

capital social. Todo esto tiene la finalidad de transformar la realidad y mejorar la calidad de vida de la sociedad (González *et al.*, 2019).

A pesar del marco legal favorable, la práctica educativa se encuentra aislada del contexto social y político que resume los procesos de enseñanza y aprendizaje a una simple transmisión rápida de conocimientos, que reducen los puntos de conexión o interacción con la sociedad civil organizada. Por ello, la vinculación con la sociedad se ha invisibilizado dentro del sistema formativo de las IES, pues su tratamiento se base únicamente en voluntariados y actividades de activismo académico, que además se han vuelto obligatorias dentro de las normativas y regulaciones que rigen a estas instituciones (Carbino *et al.*, 2020).

Actualmente las IES se preocupan e interesan más por la vinculación con los actores sociales, trabajando desde la investigación para el beneficio de los estudiantes y la asistencia a los problemas sociales:

Las instituciones de educación superior están cada vez más conectadas con comunidades y socios externos. Establecer relaciones mutuamente beneficiosas con las comunidades puede mejorar la investigación y el aprendizaje de los estudiantes, al mismo tiempo que enfrentan los desafíos sociales y los problemas de interés público (Carbino *et al.*, 2020).

Coincidiendo con esta línea, esta investigación hace parte de una serie de estudios realizados previamente en la Universidad Casa Grande de Guayaquil, sobre el capital social tanto interno como externo en las OSC. En 2017 se desarrolla una investigación sobre la vinculación de ocho organizaciones sociales y cómo esas relaciones aportan a su sostenibilidad; fortaleciendo el interés hacia esa conexión con la sociedad civil y las causas sociales que lideran. Un segundo estudio en el 2018 analiza la interacción entre los colaboradores y los miembros familiares de empresas de origen familiar para conocer si aspectos de capital social promueven el liderazgo y la innovación organizacional. Y la más

reciente en el 2020, enfocada en indagar que tanto el capital social y humano inciden en el desempeño de las organizaciones sociales, a través de las percepciones de los grupos de interés internos; resaltando que el estudio fue en contexto de la pandemia. De ahí que esta investigación con los grupos de interés externos, en este caso las universidades, aporte al debate sobre estrategias para desarrollar liderazgos, promover los vínculos con la sociedad civil y fortalecer el tejido social, debilitado por la emergencia sanitaria.

### **Justificación y planteamiento del problema**

En Ecuador, las OSC aparecieron a principios del siglo XX quienes se potencializaron durante la última década con la llegada de nuevos gobernantes. En los últimos años, estas organizaciones han tenido un debilitamiento considerable debido a factores como la situación política-legal enmarcada en el entorno de las OSC, y la reciente pandemia que sacudió al mundo entero. Estas sociedades organizadas buscan principalmente atender las necesidades o problemas básicos de grupos determinados, respondiendo a problemáticas sociales, sin embargo, para que exista una buena convivencia de las partes deben regirse a normativas, reglamentos y leyes. Las circunstancias actuales han restringido la autonomía y libertad de asociación de las OSC, forzándolas a desaparecer o adaptarse a los cambios a través de nuevas metodologías de trabajo (Maroscia y Ruiz, 2020).

Existen estudios referentes al capital social y las OSC, como los realizados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2019) demuestran la importancia de las redes de confianza, la cultura organizacional y la vinculación con actores externos públicos o privados para la sostenibilidad de las OSC, quienes a través del trabajo responsable y efectivo han obtenido apoyo de estos agentes externos.

Es evidente la influencia del capital social dentro de las OSC respecto a su enfoque en la ayuda desinteresada a sectores vulnerables. Organizaciones que en pro al bienestar de la comunidad han trabajado en la articulación y el fortalecimiento de sus vínculos con sectores públicos y privados como la

comunidad académica (Barrero *et al.*, 2018). Actualmente no existen muchos estudios sobre la relación de las OSC y la Academia para la construcción de capital social, ni sobre sus vínculos, cooperaciones o métodos para vincularse mutuamente. Por ello, nace la importancia de realizar el presente estudio que permita identificar y analizar las características y estrategias de vinculación de las OSC con las IES, partiendo del liderazgo de estas organizaciones para construir puentes de vinculación con actores como la Academia, en especial

### **Revisión de Literatura**

Para la elaboración del presente estudio, es necesario comprender y tener claridad respecto a los términos que serán recurrentes para lograr el propósito de esta investigación. Este apartado engloba conceptos respecto al Capital Social y Liderazgo, sus dimensiones, perspectivas, la relación entre la Academia y las OSC, y sus estrategias de vinculación, previstas entre ambos sectores

#### **Capital Social**

Capital social es definido por OCDE como “redes junto con normas, valores y entendimientos compartidos que facilitan la cooperación dentro o entre grupos”. En esta definición, se puede pensar en las redes como vínculos entre grupos o individuos (Membiela *et al.*, 2019).

El concepto de capital social ha tomado protagonismo hace relativamente poco tiempo, pero el término se ha utilizado durante casi un siglo, mientras que las ideas que lo sustentan se remontan aún más atrás. Se considera al capital social como los activos intangibles que cuentan más en la vida cotidiana de las personas: conocimiento, voluntad, compañerismo, simpatía y las relaciones sociales entre los individuos y las familias que forman una unidad social (Moreno, 2020). Eso da una idea de lo que se entiende por capital social, aunque hoy en día sería difícil encontrar una definición única que satisfaga a todos. Sin embargo, en aras de la simplicidad, se puede pensar en el capital social como los vínculos, los valores compartidos y los entendimientos en la sociedad que permiten a las personas y los grupos confiar entre sí y trabajar juntos (Galaz, 2008).

El término capital social se refiere a un producto positivo de la interacción humana. El resultado positivo puede ser tangible o intangible y puede incluir información útil, ideas innovadoras y oportunidades futuras. Se puede utilizar para describir la contribución al éxito de una organización que se puede atribuir a las relaciones y redes personales, tanto dentro como fuera de la organización (Gómez, 2020). También se puede utilizar para describir las relaciones personales dentro de una empresa que ayudan a generar confianza y respeto entre los empleados, lo que lleva a un mejor desempeño de la organización.

### ***Dimensiones del Capital Social***

El capital social generado por un grupo de personas permite que de manera efectiva se logre la consecución de un propósito u objetivo común. Permite que una sociedad u organización, como una corporación o una organización sin fines de lucro, funcione junta como un todo a través de la confianza y la identidad compartida, normas, valores y relaciones mutuas (Ramos, 2017).

Según Durston (2002, pp. 15-18), el capital social está compuesto por la confianza, reciprocidad, intercambio de información y la cooperación, mientras que Millán y Gordon (2004) plantean que una característica del capital social es la acción colectiva y la transferencia de conocimientos.

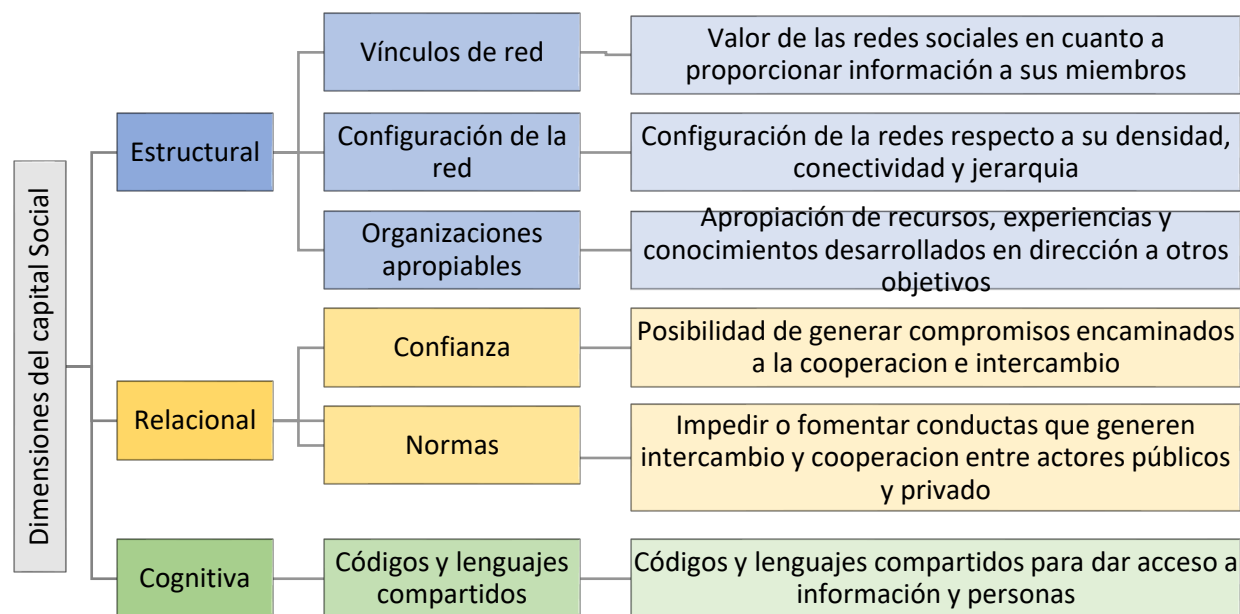
Una forma de visualizar los elementos que componen el capital social, es a partir de los aspectos que lo integran (estructura, relacional, cognitivo). El primero se puede entender a partir de los patrones y canales de relaciones horizontales generalmente establecidas entre los actores que componen la red, es decir, el Estado o ubicación de las relaciones de los actores en la estructura social (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Molina *et al.*, 2008, p. 18). La segunda dimensión es la relacional, que se refiere al contenido subyacente de estas relaciones, como la confianza que surge de la estructura de canales establecida en la red y actúa como mecanismo de gestión de la relación. Finalmente, el aspecto cognitivo se define como un código o sistema de expresión compartido que promueve una comprensión



mutua de los objetivos generales y la forma correcta de actuar dentro del sistema social. Entonces es posible determinar los estándares aceptados por el grupo.

Estos aspectos del capital social se mantienen en las relaciones sociales donde se desarrollan, producen y distribuyen bienes y mercancías, mientras que se crean redes para facilitar la acción colectiva a través de vínculos donde se intercambian información y conocimientos.

**Figura 1** Dimensiones del Capital Social



Fuente: Elaboración propia a partir de Arras *et al.*, 2012. Redes y confianza: dimensiones del capital social.

### **Identificación del Capital Social en las organizaciones**

Las relaciones formales entre individuos dadas por la organización crean relaciones interpersonales que probablemente conduzcan al capital social. Por tanto, las relaciones formales pueden tener efectos directos o indirectos sobre el capital social (Bretos *et al.*, 2018).

A nivel individual, los actores que conocen las estructuras sociales pueden cosechar los mayores beneficios de la red (García *et al.*, 2018). Sin embargo, no está claro hasta qué punto pueden alterar la estructura (Krackhardt, 1987; Lin, 2001). En la literatura más reciente, sin embargo, se ha introducido el término gestión del capital social, que lo percibe como un activo que los individuos pueden acumular y utilizar de forma activa y consciente (Gabbay y Leenders, 2001). En esta interesante avenida de investigación, la idea de capital social corporativo se presenta como: “el conjunto de recursos, tangibles o virtuales, que un actor corporativo acumula a través de las relaciones sociales del actor, facilitando la consecución de objetivos” (León, 2018). Al enfatizar la importancia de ser riguroso con el nivel de análisis al discutir el capital social, los efectos de las interacciones entre la estructura y el capital social a nivel individual y organizacional se separan y analizan a continuación.

A nivel organizacional, Nahapiet y Ghoshal (1998) argumentan que el capital social no es solo un recurso crítico, sino el único factor que puede brindar ventajas organizacionales decisivas y duraderas, un punto desarrollado por Bolino *et al.* (2002). Por tanto, es evidente que las organizaciones deben ser conscientes de su capital social y de los factores necesarios para crearlo y nutrirlo (Carvajal *et al.*, 2020). Dado que las organizaciones tienen diversos grados de cultura, normas y valores institucionalizados, la cohesión necesaria para el desarrollo del capital social ya está presente. Considerando que muchas relaciones interpersonales se crean y desarrollan debido al gusto mutuo y / o la homogeneidad entre los individuos, las redes sociales nacen en las organizaciones, dando lugar al capital social que relaciona al individuo y colectivo de la misma (Medina G. , 2017).

### ***Perspectivas del capital social***

La vinculación se refiere al capital social creado dentro de un grupo con intereses y objetivos compartidos. La creación de puentes (*bridging*), por otro lado, es la creación de capital social entre grupos. Cuando la creación de puentes tiene éxito, las personas de los dos grupos descubren intereses y

objetivos compartidos y trabajan juntos para lograrlos. Una asociación de vecinos que se vincula con un departamento de policía local es un ejemplo de cómo funciona el puente (Langbecker, 2021).

Desde un punto de vista organizacional, se ha enfatizado que las organizaciones con un fuerte capital social también se caracterizan por una fuerte confianza afectiva (Leana y Van Buren 1999). La forma afectiva de confianza se crea y se nutre de interacciones repetidas entre actores y se basa en la visión del actor de las normas y valores de la otra persona, mientras que la confianza cognitiva incluye juicios sobre la competencia y confiabilidad de otras personas en entornos laborales (Ramirez, 2018).

También se ha enfatizado que se necesita confianza tanto cognitiva como afectiva para una cooperación eficiente entre los individuos en una organización (Sonnenwald 2003). Además, un estudio de Sonnenwald (2003) indica que las relaciones basadas en la desconfianza cognitiva y la desconfianza afectiva no generan cooperación, mientras que las relaciones basadas en la confianza afectiva y la desconfianza cognitiva generan una cooperación limitada (Ayaviri *et al.*, 2017).

El estudio en cuestión, realizado en una universidad, subrayó el aspecto de los límites y la perspectiva de adentro / afuera como un incentivo para compartir información en las universidades. Se encontró que la información no se comparte con personas ajenas a la universidad si no son de confianza. También se hizo hincapié en la necesidad de realizar más estudios sobre el papel de la confianza en el intercambio de conocimientos

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

Entre las muchas áreas en las que se centra la sociedad civil y entre las diferentes funciones que desempeña la misma, el fortalecimiento de la democracia y la contribución al desarrollo son las más cruciales.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son consideradas como un lazo de intermediación social empresarial y beneficiario directo de redes. Las OSC se pueden denominar de varias formas tales como: sociedad civil organizada, tercer sector, organizaciones comunitarias o no gubernamentales

(Mauro *et al.*, 2013). En los últimos años, las OSC han intervenido en espacios de colaboración, expresión y participación con organismos públicos, otras OSC y comunidad en general, consolidándose como actores de atención de los problemas sociales (Neme *et al.*, 2014).

En particular, la sociedad civil y las OSC hacen su contribución clave a los procesos de desarrollo y democratización al:

- Prestar servicios básicos, como educación primaria, salud, agua y saneamiento, y brindar albergue, asesoramiento y servicios de apoyo a grupos desfavorecidos.
- Exigir servicios públicos eficientes a las autoridades correspondientes
- Promover la participación política
- Supervisar el desempeño del gobierno y otras partes interesadas en la prestación de servicios y hacerlos responsables de su trabajo.
- Participar en la planificación y el presupuesto local
- Abogar por los derechos humanos, por las necesidades y prioridades de su electorado (especialmente de los grupos marginados) y abogar por las deficiencias del gobierno
- Contribuir a mediar y resolver conflictos
- Influir en la política gubernamental y presionar por el cambio.
- Contribuir a la innovación social (Pérez, 2020)

Por lo tanto, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) se refieren a una amplia gama de organizaciones: grupos comunitarios, organizaciones no gubernamentales (ONG), sindicatos, grupos indígenas, organizaciones benéficas, organizaciones religiosas, asociaciones profesionales y fundaciones, que expresan los intereses y valores de sus miembros, con base en consideraciones éticas, culturales, políticas, científicas, religiosas o filantrópicas.

### ***OSC y su relación con el capital social y liderazgo***

El capital social representa un mecanismo para lograr los objetivos sociales, que tiende a reproducirse a través de los vínculos de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Estas organizaciones implementan proyectos para atender a grupos vulnerables, particularmente a través de recursos públicos y privados como el Programa de Coinversión Social (PCS). En este campo, los procesos de liderazgo tienen la capacidad de movilizar recursos que conducen a nuevas realidades sociales, dependiendo de las diferentes situaciones que enfrentan los integrantes de estas organizaciones (Valderrama *et al.*, 2018).

La característica común de algunos tipos de sociedad civil es la interrelación que existe entre individuo, comunidad, sociedad civil y capital social, debido a que, el individuo interviene y se encarga de los problemas de la comunidad, mientras que la sociedad civil se ocupa de los problemas de la comunidad a través de la acción. La sociedad civil depende de la participación activa de las personas y se ve amenazada cuando las personas y las sociedades quedan excluidas. Por lo tanto, el capital social, las relaciones informales y la confianza que une a las personas para actuar, es crucial para el éxito de la sociedad civil. En muchos países, las organizaciones de base comunitaria (OBC) son alentadas para que asuman responsabilidades en una variedad de actividades de desarrollo rural (Toscana y Fernández, 2016).

### **Liderazgo**

El liderazgo es considerado como la capacidad de coordinar y motivar a grupos hacia un logro u objetivo en común, a través del apoyo constante, donde se magnifican competencias organizacionales como la iniciativa, gestión interna, convocatoria, promoción de equipos de trabajo (Sánchez y Peralta, 2016). Es importante reconocer que el liderazgo es un rasgo de personalidad o característica que distinguen a quienes son y no líderes (Londoño, 2018).

Existen varios actores con perspectivas diferentes sobre el liderazgo, sin embargo, es posible distinguir grandes coincidencias entre estos autores, identificando características del líder como: prevención de cambios como nuevas oportunidades, dirección, guía y estimulación del equipo

**Tabla 1** Conceptos de liderazgo

Autor	Concepto
<b>Hemphill y Coons (1957)</b>	El liderazgo es el comportamiento de un individuo, que dirige las actividades de un grupo hacia la meta común (Barrero, 2019).
<b>Richards y Engle (1986)</b>	El liderazgo se refiere a la articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen las cosas (Martinez, 2019).
<b>Chiavenato (2007)</b>	El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Hermosilla <i>et al.</i> , 2016).
<b>Hughes, Ginnett y Curphy (2007)</b>	El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado (Martinez, 2019)
<b>Londoño (2018)</b>	El liderazgo es un proceso de influencia en un grupo de personas (seguidores), por parte de una persona (líder) para conseguir los objetivos de la organización (Briones <i>et al.</i> , 2018).

Fuente: A. Rozo-Sánchez, A. Flórez-Garay y C. Gutiérrez-Suárez, "Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica" Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, vol. 7, no. 2, pp. 62-67, 2019.

## **Dimensiones del liderazgo**

**Tabla 2** Dimensiones del Liderazgo

<b>Dimensión</b>	<b>Características</b>
<b>Dirección</b>	Elemento administrativo cuyo fin es coordinar el talento humano, mediante el liderazgo, motivación comunicación, orientado a la búsqueda de un objetivo (Ruiz, 2012).
<b>Estructura</b>	Esquema de variables creado para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultado de sus procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, tratando de controlar e incluso predecir su comportamiento (Marín, 2012).
<b>Capital Humano</b>	El conjunto de habilidades o capacidades que adquiere un individuo al acumular conocimientos generales o específicos (Valencia, 2005).
<b>Cultura Organizacional</b>	Sistema común de valores, creencias y hábitos dentro de la organización que interactúan con la estructura formal para generar normas de comportamiento. La cultura organizacional tiene un gran impacto en aspectos desde las relaciones humanas hasta la productividad (Faría, 2010).

## **Estrategias**

Las estrategias de la organización se refieren al comportamiento general de una empresa dentro del entorno en el cual se desenvuelven. Estas estrategias son desarrolladas de tal manera que estén alineadas con su giro, tamaño, proyección, metas y objetivos, mismas que pueden darse en forma paralela en niveles y alcances de las propuestas (Runa, 2017).

Es importante reconocer el entorno en el que se encuentra la empresa, para que las estrategias organizacionales que se implementen sean eficientes. Tener una visión compartida, permitirá a los colaboradores identificar la generación de oportunidades dentro de un proceso estratégico.

Otro aspecto para considerar es, el papel que juega el capital humano dentro de las estrategias, puesto que es el recurso más importante que tiene la organización, y son quienes permitirán a la empresa desarrollarse y crecer en diferentes aspectos (Castillo, 2019).

### ***Dimensiones de estrategias***

**Tabla 3** Dimensiones de Estrategias

<b>Dimensión</b>	<b>Características</b>
<b>Empoderamiento</b>	Permite a las personas ser más activas y proactivas dentro de la organización. Considerado un cambio cultural, de una transformación del comportamiento de las personas, quienes tienen más autonomía e iniciativa personal en sus actividades (Lopez, 2015).
<b>Asociatividad</b>	Proceso complejo que a través de estrategias colectivas y de carácter voluntario, buscan enlazar fuerzas para alcanzar el éxito conjunto, además se presentan condiciones específicas que permitan la sustentabilidad del proceso (Martínez, 2001).
<b>Sostenibilidad Institucional</b>	Caracterizada por la interacción entre la organización, a través de sus relaciones, dependiendo de la relevancia que logre desde la mirada de los actores sociales e institucionales del mismo entorno, que permita una gestión de recursos eficiente, asumiendo la interacción como estrategia y la ética como garantía de sostenibilidad (Moctezuma, Espinosa y Espinoza, 2007).
<b>Capacidad de adaptación</b>	Comprensión de las interrupciones dentro de las organizaciones, tanto a nivel de individuos como de organización en su conjunto. Su forma de respuesta puede variar según las circunstancias del entorno (Pineda y Cortés, 2018).



## **Stakeholders / Grupos de Interés**

Creado por el filósofo estadounidense Robert Edward Freeman en la década de 1980, una parte interesada se refiere a cualquier individuo u organización que se ve afectada en cierta medida por las acciones de una empresa. Las partes interesadas son indispensables y siempre deben tenerse en cuenta en la planificación estratégica de cualquier empresa. Una característica principal se constituye en la influencia bidireccional de los stakeholders y las organizaciones (Jörg, 2002).

Para Solís (2017), significa 'interesado' o 'parte interesada', y que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones que pueden ser o son afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa. En toda organización, además de sus propietarios, participan diversos actores claves y grupos sociales que están constituidos por las personas o entes que, de una manera y otra, tienen interés en el desempeño de una empresa porque están relacionadas directa o indirectamente con ella (p. 36).

La participación de la Academia como *stakeholders* permite, a través de un trabajo conjunto con las OSC, alinearse mutuamente a las necesidades y expectativas de este agente, lo que obliga a que se establezcan iniciativas concretas entre ambos sectores, y que los acuerdos entre ambas partes se deban a la existencia de intereses comunes, como la innovación (Fernández, 2013).

La Academia tiene un rol importante desde su posición como *stakeholders* respecto a las OSC con las que se involucra, y con aquellas con quienes logran mantener una red de confianza. El sector académico se encuentra comprometido en su relación con el tercer sector, mostrándose más dispuestas a efectuar mayor colaboración, dando paso a los beneficios de sus alianzas (Fernández, 2013).

### ***La Academia como parte de la sociedad civil***

El papel de la universidad ha evolucionado de manera interesante a lo largo del tiempo, de tal manera que se ha reconocido su importancia dentro de la comunidad en su rol como agente formador, creador de conocimiento y desarrollo para la sociedad (Mejía, 2009).

Las universidades deben contribuir en los planes de desarrollo y actividades con entidades sociales y en sus programas, y finalmente en la emisión y edición de los medios de comunicación de estas actividades, a través de la combinación de altos estándares de calidad con la máxima responsabilidad social al servir a la sociedad en su conjunto, no a individuos o grupos pequeños, permitiendo evidenciar la autenticidad de esta responsabilidad (Colciencias, 2006).

En este sentido, las universidades cumplen un rol protagónico como agentes generadores de conocimiento, lo que a su vez implica la revisión de la organización, capacidades y rutinas, enfocadas en las nuevas relaciones con la sociedad (Acevedo *et al.*, 2005).

El potencial pedagógico de la vinculación universitaria ha conseguido una construcción de paradigma requiriendo la participación ciudadana y de sectores estratégicos, donde la autonomía permite la existencia de esquemas de parlamento abierto, de tal manera que el tercer sector logre la consolidación de cambios institucionales y mejoras que devuelvan a la ciudadanía la confianza en sus deberes (Veloz, 2017).

En el marco de la responsabilidad social, la universidad incorpora a sí mismo un compromiso con diversos grupos que satisfagan sus expectativas, que estén ligados a su misión, visión y valores

### ***Vinculación y estrategias de vinculación con la sociedad***

La vinculación con la comunidad es considerada un proceso de carácter interactivo, donde la universidad o el agente académico proyecta su responsabilidad social con el objetivo de intervenir eficientemente en la solución de los conflictos presentes en la comunidad, de tal manera que se generen conocimientos prácticos y humanos permitiendo el desarrollo y formación profesional del individuo (Universidad de Cuenca, 2020).

La educación, la investigación y la vinculación con la sociedad son los tres pilares sustantivos que la Universidad debe cumplir, pilares que se interrelacionan el uno con el otro a través de la comunicación doble dirección entre ellos (Barreno, Barrero y Olmedo *et al.* 2018).

En cuanto a la vinculación con la sociedad, ésta se encuentra regulada en los tratados constitucionales que norman el accionar de la IES en Ecuador, por ejemplo, la Ley Orgánica de Educación Superior- LOES determina que:

Art. 13: Funciones del Sistema de Educación Superior. Son funciones del Sistema de Educación Superior (...) a) Garantizar el derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad, y asegurar crecientes niveles de calidad, excelencia académica y pertinencia"; El Art. 117 establece a la docencia, investigación y vinculación con la sociedad como funciones sustantivas de la Universidad y Escuelas Politécnicas; Asimismo, el Art. 125 menciona que en relación a los programas y cursos de vinculación con la sociedad de los IES, estos serán guiados por el personal académico.

Se recomienda que las estrategias de vinculación se visibilicen en proyectos de carácter social y trabajo conjunto con la comunidad, ya que son necesarios para potenciar su patrimonio común y para los cambios cognitivos y estructurales de los alumnos que salen del aula. Por tanto, la experiencia combinada se convierte en el vínculo entre la academia y la cultura popular. Esta intervención ha cambiado su entorno, ha marcado su desarrollo y tiene un profundo compromiso moral con la comunidad la modernización del sistema productivo y la introducción de nuevas tecnologías ayudarán a construir una sociedad más justa (Indacochea *et al.* 2018).

Otra gran estrategia es el grado de armonía e integración, así como el comportamiento de investigadores académicos, organismos públicos y organizaciones no gubernamentales del gobierno, la sociedad y las empresas, así como las IES; la solución al éxito o fracaso de la "tercera misión". Las universidades y las organizaciones de la sociedad civil valoran en gran medida la riqueza que generan por sus medios, no por su acumulación financiera, sino por las consecuencias de sus acciones para crear valor social.

En cuanto a las universidades, su objetivo primordial es, o al menos debería ser, producir/brindar la educación superior, entiéndase como un bien público. Mientras que, para las OSC, radica en favorecer una variedad de resultados y productos que estén encaminados al fortalecimiento de los valores sociales como la democracia, justicia, bienestar y las condiciones necesarias para el desarrollo y crecimiento de una sociedad.

No solo se categoriza a las universidades como centros de generación de conocimientos, su rol en el entorno de la sociedad abarca otra dimensión. Según Dewey (2016) en su tratado *Democracia and Educación* expresa que la educación es el equivalente al nivel de importancia que se le da a la nutrición y la reproducción en la vida fisiológica.

### ***Relación universidad y entorno: Modelo Triple Hélice***

El nivel de desarrollo regional y nacional se basa en la calidad y forma de la interacción institucional, incluyendo así las relaciones entre los actores claves de la región relacionados con la innovación científica y tecnológica.

El modelo de la Triple Hélice es un método utilizado en la creación de vínculos de diferentes actores, y se basa en las interacciones que existen entre tres sectores específicos: universidad o científico, tercer sector y gobierno, suponiendo que la innovación proviene de la interacción entre estas partes. Este modelo nace de la innovación como un concepto central, por lo que podemos afirmar que la Triple Hélice está enfocada en los sistemas de innovación y no sólo en la innovación (González de la Fe, 2009). Además, explica la interacción entre la universidad y los actores de su entorno, que buscan comprender de qué manera el desarrollo académico, la competencia en el tercer sector y la regulación estatal, pueden ser áreas de convergencia que determinen el avance o estancamiento de las condiciones de vida social (Pineda, Morales y Ortíz, 2011).

Según indica González de la Fe (2009, p. 742) citando Leydesdorff y Etzkowitz (2000), “los sistemas de innovación se consideran como dinámicas de cambio tanto en los sistemas de producción como en los de distribución y tienen lugar en el seno de las economías basadas en el conocimiento”.

**Figura 2 Triple Hélice**



*Red Trilateral y organizaciones híbridas, Tercer Sector*

Fuente: Elaboración propia a partir de Araiza *et al.*, 2019. Modelo Triple Hélice: La Vinculación PYMES

### **Estado del arte**

En el estudio de Rodríguez y Quintero (2017), titulado “Estrategias de los líderes de organizaciones sociales en la construcción de capital social”, donde muestra un estudio cualitativo realizado en Ciudad Juárez, México. El propósito es comprender las estrategias utilizadas por los líderes de las organizaciones sociales locales para construir capital social. Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas con diez jefes de organizaciones de la sociedad civil. Los resultados muestran que los líderes utilizan estrategias para crear capital social a partir de los actores con los que están conectados.

En el caso de una organización, la estrategia principal se da en el proceso de toma de decisiones y la gestión de conflictos internos. Por otro lado, la construcción de puentes con otras organizaciones se logra mediante el intercambio de información y la formación de redes de interés. Además, en las comunidades donde prestan servicios, el establecimiento de la confianza se logra a través del sistema de voluntariado, la capacitación de la población objetivo y la difusión de información relacionada con la

organización. Las relaciones que se establecen con los gobiernos locales se caracterizan por la desconfianza mutua y la subordinación a los intereses políticos, especialmente en las organizaciones que tienen como objetivo promover las organizaciones vecinales. Los resultados se analizan por su relevancia para futuras investigaciones sobre el tema y su importancia práctica.

En un estudio realizado por la Universidad Autónoma Metropolitana (2003) “Organizaciones de la Sociedad Civil: una propuesta para lograr su consolidación” se analizó a las OSC y su relación con otros agentes sociales, quedando plasmado la interrelación existente entre las distintas instituciones gubernamentales y privadas. Además, se abordó las experiencias que han tenido algunas OSC exitosas en el ámbito mundial. El método utilizado es un enfoque cualitativo y exploratorio del estudio de caso y su respectivo análisis. Los resultados obtenidos muestran datos relevantes sobre los tipos de relaciones o vínculos que la sociedad civil establece con gobiernos, otras OSC y organismos internacionales.

Otra investigación realizada por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que trata sobre los modelos de vinculación de la academia con otros actores a través de espacios de desarrollo y formación ciudadana. El estudio se llevó a cabo a través de un método exploratorio de investigación de proyectos, propuestas y modelos de vinculación desarrollados en diferentes países. Los resultados obtenidos supusieron un diseño de articulación basado en tres funciones, un sistema de gestión y una plataforma IES (Instituciones de Educación Superior) y otra de OSC.

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo General**

Determinar el perfil que caracteriza a las OSC en el ámbito de liderazgo organizacional y gestión estratégica para promover vínculos y redes con la Academia, que permita construir capital social y fortalecer el tejido social.

### **Objetivos específicos**

- Explorar las experiencias de vinculación de la Academia con las organizaciones de la sociedad civil (OSC).
- Describir las características, competencias y capacidades de las OSC, que favorezcan su articulación, desde la perspectiva de expertos del sector académico.
- Identificar las estrategias comunes para construir capital social que promuevan la cohesión y el tejido social con las OSC, desde la perspectiva de la Academia.

### **Metodología**

La presente investigación tiene un alcance exploratorio-descriptivo, este tipo de caso permite a través de la aplicación de técnica de observación, recuperación de la información y su registro, crear un modelo de acuerdo a los datos obtenidos. “La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Monjarás y Bazán, 2019, p. 121).

Este estudio tiene un enfoque mixto con alcance exploratorio descriptivo, con el propósito de conocer el aporte del liderazgo y su estrategia para la construcción del capital social que perciben los diferentes grupos de interés, en este caso un perfil desde la perspectiva de la Academia. El análisis cualitativo utiliza un proceso dinámico y creativo que permite la extracción de significados y conclusiones de datos heterogéneos y no estructurados en forma textual o narrativa (Carisio, 2018) y en el cuantitativo se pretende registrar sistemáticamente aquellos comportamientos y actitudes o conductas, que permiten la codificación previa al tratamiento estadístico de los resultados obtenidos (Hernandez y Baptista, 2014).

El método de investigación es el Método Delphi, que busca la opinión de los expertos en un determinado tema, que recoge de forma escrita, con el objeto de lograr un consenso (Collins *et al.*, 2001). El presente estudio está distribuido en las siguientes etapas:

En la primera fase exploratoria, y posterior al análisis de información sobre fenómenos y procesos que se puede recopilar a través de herramientas de la observación directa, y de diferentes documentos existentes, se realizará una entrevista de preguntas abiertas sobre la temática correspondiente al presente estudio que sirva de modo de reflexión y participación junto con otros expertos. Anexo 1

En el segundo abordaje, y una vez identificadas las categorías o dimensiones del estudio, se elabora un cuestionario con preguntas escala de Likert, que incluya los ajustes requeridos de acuerdo a las respuestas previamente analizadas.

Finalmente, se evaluarán y analizarán los datos obtenidos de la segunda fase, para obtener un consenso respecto al perfil de OSC que requieran los stakeholders.

### ***Unidad de análisis***

Para el presente estudio se establecieron parámetros para la elección de la organización, siendo características necesarias para contar una unidad de análisis apropiada. Los parámetros de selección de los participantes son:

- Pertenecer a la Academia
- El experto debe tener experiencia mínima de cuatro años en temas relacionados a vinculación con la sociedad o áreas afines.

### ***Muestra***

Para este caso de estudio se escogido el tipo de muestreo no probabilístico de selección por conveniencia, debido a que el número de la población no es el suficiente como para aplicar la fórmula de cálculo para obtener una muestra, esto quiere decir que los individuos son seleccionados a conveniencia en base a los parámetros de investigación establecidos previamente para el propósito del estudio. Este tipo de muestreo permite seleccionar aquellos individuos accesibles que representen

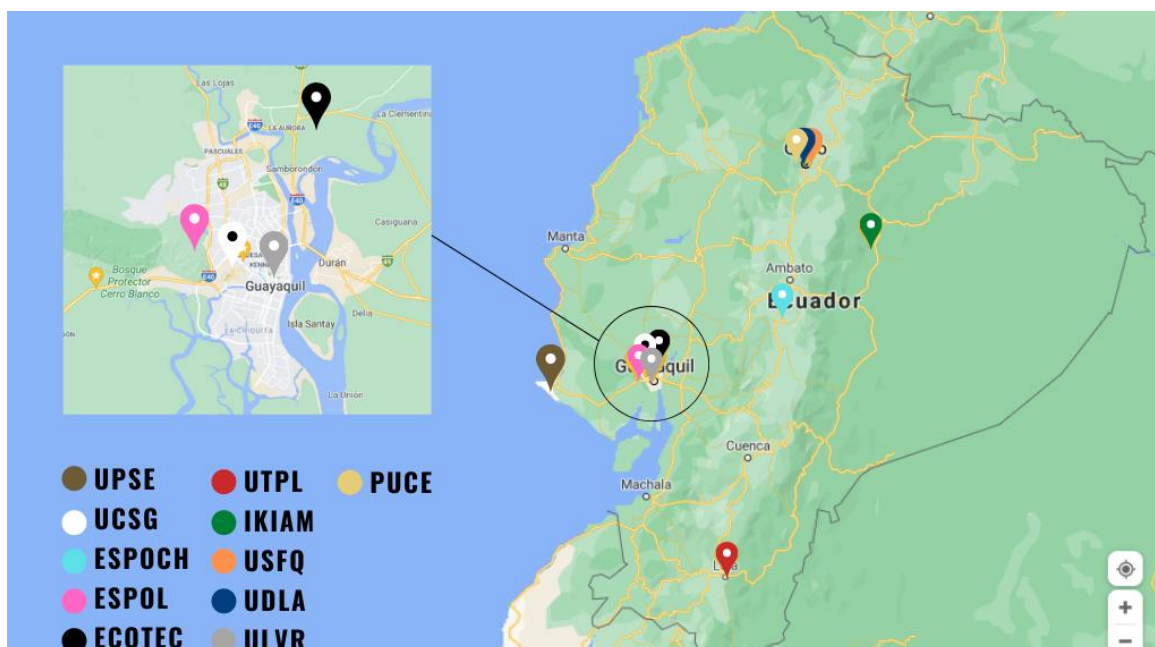


mayor probabilidad de aceptación e inclusión en el estudio, permitiendo al investigador mayor proximidad y accesibilidad con estos sujetos (Otzen y Manterola, 2017).

La muestra del presente estudio está compuesta por 11 profesionales que cuentan con al menos cuatro años de experiencia en temas relacionados con la vinculación con la sociedad o áreas afines de las universidades del Ecuador, con cargos como: director, coordinador, o analista/asistente del área de vinculación, quienes corresponden a las siguientes universidades: Universidad Católica Santiago de Guayaquil (UCSG), Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), ECOTEC, Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), Universidad Regional Amazónica IKIAM, Universidad San Francisco de Quito (USFQ), Universidad De Las Américas (UDLA), Universidad Laica Vicente Rocafuerte (ULVR), Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE).

Por razones éticas y de confidencialidad, no se divulgarán los nombres de los sujetos informantes, pero a los efectos del estudio se explicarán algunas de sus características. Teniendo en cuenta que la recopilación de datos está previamente aprobada por las participantes del estudio.

**Figura 3** Muestra geográfica del estudio



Fuente: Elaboración propia

### ***Técnicas y herramientas de investigación***

La técnica que se utilizará en este estudio para recoger los datos es la entrevista y la encuesta, la misma será realizada en modalidad virtual. Las dos técnicas se realizan a través de la herramienta de Google Form. Por su parte, en un primer abordaje, se realizará la entrevista estructurada con preguntas abiertas sobre liderazgo, capital social y las OSC, mientras que, en una segunda instancia, la encuesta contendrá preguntas con escala de medición Likert con las variables previamente identificadas.

### ***Plan de trabajo***

En la Tabla 4 se muestra a detalle el cronograma de recolección y análisis de datos

**Tabla 4** *Cronograma de Recolección y Análisis de Datos*

	<b>Instrumentos</b>	<b>Análisis</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Cronograma</b>
	Objetivo Específico 1. Explorar las experiencias de vinculación (académicas) con las organizaciones de la sociedad civil (OSC).			
<b>Primera fase</b>	Cuestionario de preguntas abiertas	Cualitativo, entrevista estructurada	Expertos de cada universidad participante	Junio 2021
	Variables y categorías	Análisis de las respuestas de los expertos, para su tabulación	Expertos de cada universidad participante	Agosto 2021
	Objetivo Específico 2. Describir las características, competencias y capacidades, que favorezcan la articulación con las OSC, desde la perspectiva de la Academia			
<b>Segunda fase</b>	Encuesta con preguntas escala de Likert	Estadístico SPSS / Herramientas estadística Excel	Expertos de cada universidad participante	Agosto – septiembre 2021

Objetivo Específico 3. Identificar las estrategias comunes para construir capital social que promuevan la cohesión y el tejido social con las OSC, desde las perspectivas de los stakeholders.				
<b>Fase final</b>	Resultados de la encuesta	Análisis de las variables obtenidas para conseguir un consenso sobre el perfil de la OSC demandado por la Academia	Expertos de cada universidad participante	Septiembre - octubre 2021

Fuente: Elaboración propia

### ***Análisis de datos***

Una vez realizada la recolección de datos, se prosiguió a su análisis a fin de cumplir con los objetivos planteados. Las entrevistas, que fueron la primera herramienta empleada, permitieron identificar las dimensiones y subdimensiones a través de la codificación manual. Por otro lado, la encuesta al ser una herramienta cuantitativa, se analizó a partir de la frecuencia de las respuestas obtenidas, permitiendo las interpretaciones de las percepciones de los expertos académicos.

En los cuadros que se muestran a continuación se definen las categorías y subcategorías codificadas, que se encuentran relacionadas con la data obtenida a partir de las herramientas aplicadas Y descritas anteriormente.

**Tabla 5 Dimensión: Liderazgo**

<b>Dimensión: Liderazgo</b>			
<b>Sub-Dimensión</b>	<b>Categoría</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Sub-Categorías</b>
<b>Dirección (D)</b>	D1. Planificación y gestión	Cumplimiento, planificación, organización, gestión, institucionalidad, capacidad de autogestión, falta de organización interna de las OSC, débil planificación estratégica, débil planificación estratégica de las acciones, trabajan más con una visión programática al corto y mediano plazo lo que hace muy precaria su sostenibilidad.	D1.1 Capacidad de gestión D1.2 Planificación estratégica
	D2. Valores y motivación	Compromiso, responsabilidad, interés de ayudar, falta de motivación.	D2.1 Compromiso
	D3. Objetivos comunes	Que tenga una misión identificada, claridad en los aportes que puede ofrecer al proyecto, cumplir con los objetivos por los que fue creada, desalineación de prioridades	D3.1 Misión y visión D3.1 Desalineación de prioridades
<b>Estructura (E)</b>	E1. Procesos operativos	Rediseñar procesos internos, Procesos lentos, falta de coordinación y logística, informalidad de procesos operativos, las OSC no están bien estructuradas y organizadas internamente, por lo que el trabajo se vuelve complicado., La falta de renovación de liderazgos y su inestabilidad y recambio seguido afecta los procesos en marcha	E1.1 Procesos
	E2. Liderazgo organizacional	La falta de renovación de liderazgos y su inestabilidad y recambio seguido afecta los procesos en marcha, Es clave el liderazgo porque la cabeza impregna el estilo de organización y cómo afrontan tanto	E2.1 Características liderazgo de una OSC

	programas como la relación con las empresas, Intereses particulares de dirigentes que impiden aplicación de proyectos comunitarios, (es importante un líder). Es clave el liderazgo porque la cabeza impregna el estilo de organización y cómo afrontan tanto programas como la relación con las empresas	
	Al participar en un proyecto colaborativo se espera tener contacto directo con coordinador para obtener resultados y respuestas pronto, presencia en redes sociales, comunicación, contar con canales claros y estables de comunicación para toma de decisiones y difusión.	E3.1 Con beneficiarios E3.2 Con grupos de interés
	Acceso a tecnología, equipo tecnológico, una OSC debería tener un mejor acceso a la tecnología y medios virtuales	E4.1 Incorporación de tecnología
<b>Capacidades (C)</b>	Fortalecer conocimientos y capacidades de los voluntarios, Falta de formación básica para desarrollar proyectos, poca capacitación de su personal, dependencia de asistencia técnica externa, Falta de formación y capacitación de su personal, Recurso humano preparado, capacitación constante, contar con personal en lo posible especializado para las tareas a realizar, Tener la oportunidad de trabajar con equipos multiculturales a través de los cuales he ampliado mi conocimiento en el manejo de los recursos humanos, contratación de personal ocasional, que dificulta la	C1.1 Dependencia externa C1.2 Habilidades C1.3 Formación de voluntarios C2.1 Rotación del personal C2.2 Interdisciplinariedad
	C1. Capacitación del personal	
	C2. Equipos de trabajo	

		continuidad en la ejecución de los proyectos o la generación de iniciativas. rotación del personal, falta de voluntarios, poco personal, recurso humano que permanece en el tiempo.	
<b>Cultura Organizacional (CO)</b>	CO.1 Tipos de cultura	(PEYDI) Se cuenta con una declaración de valores, conocido por el personal y directivas y se aplica.	CO1.1 Cultura Transaccional
			CO1.2 Cultura Transformacional

Fuente: Elaboración del equipo de investigación semilleros 2021

**Tabla 6** Dimensión: Estrategia

<b>Dimensión: Estrategia</b>			
<b>Sub-Dimensión</b>	<b>Categoría</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Subcategorías</b>
<b>Empoderamiento (E)</b>	E1. Conocimiento del entorno	Conocer problemáticas, acceso a comunidades, conocer necesidades sociales, contacto con las comunidades, conocimiento profundo de problemáticas de los grupos objetivos, adaptabilidad	E1.1 Mecanismos de análisis E1.2 Stakeholders y condiciones sociopolíticas y económicas
	E2. Capacidad de adaptación	En general, debería tener la capacidad de ser flexible y poder adaptarse a la nueva situación que estamos viviendo.	E2.1 Cambios del entorno
	E3. Actuar e influir	Ayudar al más necesitado, promover la participación ciudadana, Generar ideas innovadoras, alternativas de solución a los problemas, buscar respuestas a problemas sociales, acciones de responsabilidad social, tener mayor impacto en la sociedad, Innovación,	E3.1 Financiación de proyectos E3.2 Enfoque participativo

		emprendimientos sociales, nuevas ideas, creatividad en el uso de recursos	
<b>Asociatividad (A)</b>	A1. Creación de redes	Normalmente tienen expectativas de donaciones monetarias y tienen poco concepto de lo que significa tejer una alianza conjunta.	A1.1 Bonding A1.2 Bridging A1.3 Linking
	A2. Expandir y fortalecer redes	(PEYDI) La institución tiene relaciones de trabajo de años y proyectos conjuntos con una variedad de instituciones /organizaciones estratégicas	A2.1 Credibilidad de OSC
	A3. Acciones de cooperación	Falta de una buena comunicación (como un problema al interactuar con OSC). Esperaría una comunicación efectiva al trabajar en un proyecto en común. Comunicarse adecuadamente con sus públicos (beneficiarios, medios de comunicación, directivos, autoridades, etc.)	A3.1 Intercambio de información A3.2 Conocimientos y experiencias
<b>Sostenibilidad Institucional (SI)</b>	SI1. Gestión financiera	Ahorro y optimización de recursos, Apoyo económico, ahorro en recursos, buen uso del presupuesto, cumplir con el presupuesto establecido, que consigan recursos, Sostenibilidad, otras fuentes de ingreso, recursos financieros, captar fondos, presupuesto, fuentes de financiamiento	SI1.1 Diversificación financiera SI1.2 Acceso a fondos no reembolsables SI1.3 Valores
	SI2. Transparencia	Profesionalismo, ética, honestidad, transparencia, acceso a información, confianza en el equipo	SI2.1 Interna SI2.1 Externa SI2.1 Auditorías

	SI3. Cumplimiento de metas	Consecución de resultados, ejecución efectiva, involucración en las soluciones, participación real desde el inicio hasta el final del proyecto, participación activa en el proceso, propuestas de calidad, transparencia, experiencia de intervención, cumplir con plazos y actividades, interés	SI3.1 Prioridades
	SI4. Capacidad de innovar	Capacidad de innovar lo que se hace (fines, temáticas, procesos) y cómo se lo hace (formas de intervención). Aprender a generar ideas innovadoras por medio de la interacción de las personas de las comunidades.	SI4.1 Procesos de innovación SI4.2 Preparación del personal SI4.3 Adaptación y “glocalidad”

Fuente: Elaboración del equipo de investigación semilleros 2021

### ***Consideraciones éticas***

Para fines de la investigación, y considerando los motivos éticos y de confidencialidad, se aplicará cada herramienta de forma online y anónima. Además, se ha utilizado una carta de consentimiento informado para cada participante del estudio. Anexo 3

### **Resultados**

Mediante las técnicas y herramientas de recolección de datos antes descritas, la entrevista estructurada y la encuesta, se obtuvo información que permitió analizar los resultados desde un enfoque cualitativo en la primera fase, y cuantitativo en la segunda, logrando de esta forma cumplir con los objetivos previamente planteados.

La recolección de datos se dio a través de la entrevista estructurada realizada a cada experto académico para identificar cuáles han sido sus experiencias de vinculación con las OSC. Una vez



obtenida esta información, se identificaron variables y se categorizaron según correspondía, a fin de construir la encuesta con escala de Likert, que corresponde a la fase de descripción de las capacidades, características y competencias de las OSC

**Tabla 7** *Expertos Académicos*

		Fase 1		Fase 2
Localidad	Cargo	Formación Académica	Años de experiencia	Ámbito de Acción
Costa	Directora Vinculación con la Sociedad	Maestría	De 7 a 9 años	Regional
	Coordinador de Vinculación con la Sociedad	Estudios Doctorales	De 4 a 6 años	Local
	Coordinadora del Departamento de Vinculación con la Sociedad	Maestría	De 7 a 9 años	Nacional
	Directora de la Unidad de Vinculación con la Sociedad	Estudios Doctorales	De 4 a 6 años	Local
	Coordinadora de Vinculación	Estudios Doctorales	De 7 a 9 años	Local
Sierra	Analista Servicios a la Sociedad 3	Maestría	De 4 a 6 años	Regional
	Coordinador de Responsabilidad Social Universitaria	Diplomado	De 4 a 6 años	Nacional
	Técnico-Docente de Proyectos	Maestría	De 4 a 6 años	Nacional

	Coordinadora de Vinculación	Tercer Nivel	De 4 a 6 años	Nacional
	Directora de Vinculación con la Sociedad	Doctora	Más de 10 años	Global
Oriente	Director de Vinculación con la Sociedad	Estudios Doctorales	Más de 10 años	Nacional

**Fase 1. Experiencia vinculación Academia – OSC** A través de la primera entrevista realizada a los expertos de la academia, se pudieron identificar los siguientes aspectos sobre el beneficio de trabajar con las OSC:

**Tabla 8** Beneficios de vinculación

Pregunta	Respuestas de expertos Academia (categorización)
¿Cuáles han sido los principales beneficios de trabajar con las organizaciones de la sociedad civil?	Involucramiento en problemáticas reales y contacto cercano con las comunidades beneficiadas
	Medición de impactos y mejoras
	Fortalecimiento de las competencias de la academia
	Ejecución efectiva de proyectos con los beneficiarios
	Diálogo con OSC y Beneficiarios

### 1. Involucramiento en problemáticas reales y contacto cercano con las comunidades

**beneficiadas:** Varios expertos coinciden que la interacción con las OSC, les ha permitido

conocer a profundidad las realidades socioeconómicas de diferentes comunidades. Además, esto le ha facilitado a la Academia la creación de soluciones y alternativas enfocadas en las principales necesidades de estas comunidades.

- 2. Medición de impactos y mejoras:** La Academia, a través de los proyectos realizados en conjunto con las OSC, ha podido generar un impacto positivo en el público beneficiario, y medirlo a fin de encontrar mejoras en próximos proyectos.
- 3. Fortalecimiento de las competencias de la academia:** El trabajo conjunto entre las OSC y la Academia, le ha permitido a esta última enriquecer sus capacidades y habilidades en la transferencia de conocimientos con otros públicos, desarrollando así, una mayor responsabilidad social, magnificando las experiencias de aprendizaje y formas de interacción
- 4. Ejecución efectiva de proyectos con los beneficiarios:** Indican los expertos, que otro beneficio conseguido del trabajo con las OSC, ha sido la ejecución efectiva de los proyectos que a su vez han generado oportunidades de trabajo y la obtención de recursos para el cumplimiento de otros proyectos sociales.
- 5. Diálogo con OSC y Beneficiarios:** Según los comentarios de los expertos, concuerdan que la integración de la Academia con las OSC, se ha convertido en un puente de diálogo que permite conocer a los beneficiarios y sus necesidades. Estas interacciones comunicacionales permiten a ambos actores, la universidad y el tercer sector, generar conocimiento cultural de las partes involucradas.

Otras experiencias que ha tenido la Academia con las OSC, se desenvuelven sobre los problemas que se han presentado durante la interacción con el tercer sector, mismas que se detallan a continuación:

**Tabla 9** Problemas de vinculación

Pregunta	Respuestas de expertos Academia (categorización)
¿Cuáles han sido los principales problemas al interactuar con las organizaciones de la sociedad civil?	Falta de recursos económicos de las OSC
	Falta de organización y planificación de las OSC
	Desequilibrio en la relación OSC-Academia
	Falta de participación y seguimiento en proyectos por parte de las OSC
	Falta de conocimiento de las OSC sobre la Academia

1. **Falta de recursos económicos de las OSC:** Los expertos consideran que los pocos recursos económicos con los que cuentan las OSC, son un limitante para el desarrollo y ejecución de proyectos sociales, obstaculizando la creación de vinculación entre los sectores involucrados y la transferencia de conocimientos.
2. **Falta de organización y planificación de las OSC:** Para los expertos la planificación y organización son características fundamentales para la evolución de los proyectos conjuntos y la consecución de metas en común con las OSC. Sin embargo, la ausencia de estas habilidades ha sido uno de los principales problemas en la vinculación Academia-OSC
3. **Desequilibrio en la relación OSC-Academia:** Los expertos consideran que los niveles de conocimiento entre la OSC y la Academia ha sido un problema previo a la formalidad de las relaciones sociales, debido a que existe un desequilibrio entre ambos actores, que no permite una comprensión precisa de los requerimientos de cada parte
4. **Falta de participación y seguimiento en proyectos por parte de las OSC:** Los expertos indican que las OSC con las que se han vinculado presentan una debilidad marcada en la

falta de seguimiento y participación en los proyectos conjuntos, lo que ha generado que los procesos se retrasen y las metas se cumplan parcialmente.

- 5. Falta de conocimiento sobre la Academia por parte de las OSC:** Los expertos mencionan que las OSC no conocen a profundidad el perfil de la Academia, y como consecuencia de esto, se ha producido un bloqueo o límite en las formas de interacción y acercamiento entre ambos actores.

En lo que refiere a los proyectos colaborativos entre la Academia y las OSC, a consecuencia de las experiencias que han tenido los expertos con las OSC, y de los problemas que se han presentado en la vinculación, la Academia espera que:

**Tabla 10** Proyecciones de vinculación

Pregunta	Respuestas de expertos Academia (categorización)
Al participar de un proyecto colaborativo en su rol de stakeholder, ¿qué esperaría de la organización social como contraparte?	Planificación y seguimiento
	Participación activa
	Identificación propia y de sus beneficiarios

1. Las OSC sean más participativas, permitiendo la apertura a identificar nuevas ideas y se involucren en soluciones innovadoras, de tal manera que se puedan apropiar de la situación
2. Mayor planificación y seguimiento de parte de las OSC, para que exista una buena organización y distribución de responsabilidades dentro de los proyectos de trabajo conjunto
3. Identificación propia y de sus beneficiarios, que permita definir con precisión cuales son las necesidades que deben y pueden atenderse efectivamente desde la contraparte

### Conductas que valora la Academia y crean confianza con las OSC

Según los resultados obtenidos, los expertos académicos esperan de las OSC con las que se vinculan las siguientes conductas: Seriedad y Respeto; Puntualidad; Compromiso y Responsabilidad; Organización y Planificación; Transparencia y Sinceridad; Liderazgo y Participación; que permiten crear confianza en los espacios de convergencia entre la Academia y las OSC

**Tabla 11** Problemas de vinculación

Pregunta	Respuestas de expertos Academia (categorización)
¿Cuáles son las conductas que más valora y que le permiten confiar en una OSC?	Seriedad y Respeto; Puntualidad; Compromiso y Responsabilidad; Organización y Planificación; Transparencia y Sinceridad; Liderazgo y Participación

### Características de una OSC para superar problemas en el contexto actual

Indican los expertos que el acceso a recursos tecnológicos, capital humano activo, planificación, capacidad de adaptación y transformación, liderazgo e innovación, son las principales características que debe tener una OSC para afrontar y superar problemas o situaciones de conflicto que se presenten en el contexto actual

“Que puedan poder comunicarse con los beneficiarios: presencialmente o de forma virtual; por lo que deberían tener suficientes recursos para realizar esta comunicación” (Experto, comunicación online, 9 de julio de 2021).

**Tabla 12** Características para afrontar problemas

Pregunta	Respuestas de expertos Academia (categorización)
¿Cuáles son las características que una OSC debería tener para superar los problemas del contexto actual (pandemia/post pandemia)?	Acceso a recursos tecnológicos y capital humano activo; Organización y Planificación; Capacidad de

<b>Mencione las cinco que considere más urgentes.</b>	adaptación y transformación; Liderazgo e innovación
---	---

### **Importancia del liderazgo de una OSC para que la Academia quiera vincularse**

Según muestran los resultados, los expertos académicos consideran que el liderazgo de una OSC cumple un rol importante para la creación de vínculos entre ambos actores. Además, indican que el liderazgo de una OSC permite lo siguiente:

- Empoderamiento, orden, organización, motivación e innovación del capital humano
- Direccionamiento a una meta en común, consolidación de objetivos
- Identificar de las necesidades específicas de los involucrados / beneficiarios
- Generación de tejido social, vínculos más estrechos

“En gran medida es una característica deseable ya que permite que la OSC, se empodere del objetivo final de los proyectos, así como la participación activa y comprometida de los trabajos colaborativos y de los resultados que se buscan la ejecución de los proyectos. Una OSC con liderazgo es parte fundamental de la generación de tejido social a través de las intervenciones conjuntas con Instituciones Públicas, privadas y Universidades” (Experto, comunicación online, 28 de julio de 2021).

**Tabla 13** *Importancia del liderazgo*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas de expertos Academia (categorización)</b>
<b>¿En qué medida es importante el liderazgo de una OSC para que un stakeholder quiera vincularse con ella? ¿Por qué?</b>	Empoderamiento / Permite orden, organización, motivación e innovación del capital humano
	Permite direccionar a una meta en común, consolidación de objetivos
	Permite la identificación de las necesidades específicas de los involucrados
	Generación de tejido social, vínculos más estrechos

## Fase 2. Características, competencias y capacidades de las OSC

Dentro de la segunda fase del estudio, y una vez identificadas y categorizadas las respuestas obtenidas previamente, se implementó la encuesta estructurada con escala de Likert a los expertos, que permitió identificar las capacidades, características y competencias de las OSC desde una mirada de la Academia.

La confiabilidad del tipo de consistencia interna de la escala utilizada, corresponde a un elevado valor, 0,893, según el coeficiente Alpha de Cronbach, y considerándose que se acerca a uno, se indica que las variables están relacionadas. Anexo 26.

**Tabla 14** Categorías y subcategorías del liderazgo

Sub-Dimensión	Categoría	Subcategorías
<b>Dirección (D)</b>	D1. Planificación y gestión	D1.1 Capacidad de gestión
		D1.2 Planificación estratégica
	D2. Valores y motivación	D2.1 Compromiso
	D3. Objetivos comunes	D3.1 Misión y visión
D3.1 Desalineación de prioridades		
<b>Estructura (E)</b>	E1. Procesos operativos	E1.1 Procesos
	E2. Liderazgo organizacional	E2.1 Características liderazgo de una OSC
	E3. Comunicación	E3.1 Con beneficiarios
		E3.2 Con grupos de interés
E4. Tecnología	E4.1 Incorporación de tecnología	
<b>Capacidades (C)</b>	C1. Capacitación del personal	C1.1 Dependencia externa
		C1.2 Habilidades
		C1.3 Formación de voluntarios
	C2. Equipos de trabajo	C2.1 Rotación del personal
C2.2 Interdisciplinariedad		
<b>Cultura Organizacional (CO)</b>	CO.1 Tipos de cultura	CO1.1 Cultura Transaccional
		CO1.2 Cultura Transformacional



**Dirección.** - El 100% de los encuestados están muy de acuerdo en que una OSC puede ser sostenible en el tiempo gracias al esfuerzo continuo en la estructura interna enfocada en la planificación y gestión de los recursos económicos, técnicos y materiales. Los mismos expertos concuerdan que la planificación debe ser estratégica a fin de alcanzar las metas y objetivos establecidos por estas organizaciones. Contrario a esto, el 27% de los encuestados están de acuerdo en que la misión y visión se establece a partir de la participación de los colaboradores, mientras que el 73% están muy de acuerdo en esta afirmación. En cuanto a las crisis institucionales, el 45% considera que las crisis institucionales y las necesidades de recursos económicos y humanos presentes en las OSC, siempre las obliga a cambiar el orden de sus prioridades afectando directamente a su misión. Anexo 4.

Sobre los valores y motivación de las OSC, los expertos indican que para que estas organizaciones incrementen el compromiso y motivación de sus colaboradores, se debe principalmente:

- Trabajar directo con los beneficiarios (10 respuestas)
- Tener claridad en la misión y visión (8 respuestas)
- Recibir beneficios institucionales y contar con canales de comunicación permanente (7 respuestas c/u). Anexos 5.

Por otro lado, el 54% de los expertos está muy de acuerdo en que los procesos en desarrollo se ven afectados por la falta de renovación de liderazgo, la rotación constante de voluntarios y la falta de personal técnico en determinados procesos. Anexo 6.

**Estructura.** - Los participantes indican que las características más importantes para que las OSC sean organizaciones líderes, deben ser:

- Transparencia y credibilidad (10 respuestas)
- Eficiente gestión de recursos y estructura organizacional interna sólida y eficiente (9 respuestas c/u)

- Conocimientos y experiencias con los grupos beneficiarios, y contar con un líder comprometido y capaz (7 respuestas c/u). Anexo 7.

El 81% de los participantes consideran que es muy importante empoderar a los colaboradores, el 54% indica medir el impacto y establecer mejoras, establecer colaboración voluntaria, e identificar necesidades, a fin de alcanzar los objetivos de una comunicación directa y permanente con los grupos beneficiarios. Anexo 8.

El 91% de los participantes están muy de acuerdo en que las OSC comuniquen los resultados obtenidos de sus operaciones y proyectos a través de canales pertinentes a cada uno de sus grupos de interés. Anexo 9.

Según el anexo 10., el 54% de los expertos académicos indican que las OSC siempre deben considerar la incorporación de nuevas tecnologías en su estructura a fin tecnificar los procesos internos y externos.

**Capacidades.** – Según los expertos, las principales características que afectan las capacidades institucionales de las OSC y su desarrollo de nuevos liderazgos son: la dependencia de asistencia técnica externa de los proyectos; la ausencia de habilidades técnicas que afectan el desarrollo y manejo de estos proyectos; y no contar con un equipo de trabajo multidisciplinario que gradualmente afecta el desempeño integral de los miembros del grupo. Anexo 11.

**Cultura Organizacional.** – El 54% de los participantes indican que están muy de acuerdo en que las OSC que alientan a su equipo de trabajo y se preocupan por su crecimiento personas obtienen mejores resultados, y la consecución de sus metas es más efectiva. Así mismo, indican estar de acuerdo en que las OSC obtienen mejores resultados cuando cuentan con sistemas de comunicación estructurados, procesos formales, dando libertad a los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos. Anexo 12.

**Tabla 15** *Categorías y subcategorías de estrategias*

Sub-Dimensión	Categoría	Subcategorías
<b>Empoderamiento (E)</b>	E1. Conocimiento del entorno	E1.1 Mecanismos de análisis E1.2 Stakeholders y condiciones sociopolíticas y económicas
	E2. Capacidad de adaptación	E2.1 Cambios del entorno
	E3. Actuar e influir	E3.1 Financiación de proyectos E3.2 Enfoque participativo
<b>Asociatividad (A)</b>	A1. Creación de redes	A1.1 Bonding A1.2 Bridging A1.3 Linking
	A2. Expandir y fortalecer redes	A2.1 Credibilidad de OSC
	A3. Acciones de cooperación	A3.1 Intercambio de información A3.2 Conocimientos y experiencias
<b>Sostenibilidad Institucional (SI)</b>	SI1. Gestión financiera	SI1.1 Diversificación financiera SI1.2 Acceso a fondos no reembolsables SI1.3 Valores
	SI2. Transparencia	SI2.1 Interna SI2.1 Externa SI2.1 Auditorías
	SI3. Cumplimiento de metas	SI3.1 Prioridades
	SI4. Capacidad de innovar	SI4.1 Procesos de innovación SI4.2 Preparación del personal SI4.3 Adaptación y “glocalidad”

**Empoderamiento.** – Los expertos indican que las OSC casi siempre han demostrado tener mecanismos establecidos para conocer el entorno en el que se desenvuelven, y que les permita adelantarse a posibles situaciones adversas. Así mismo, señalan que estas organizaciones casi siempre han demostrado conocer a sus stakeholders, identificando sus necesidades y condiciones del entorno para el desarrollo de proyectos sociales. En cuanto al financiamiento de las OSC, los encuestados

mencionan que estos casi siempre están condicionados a mecanismos de apropiación que inciden en los proyectos que ejecutan. Anexo 13.

**Asociatividad.** – La encuesta demuestra que el 63% de expertos consideran que casi siempre las OSC fortalecen la acción colectiva, creación de puentes, favorecimiento al acceso de recursos, a través de las relaciones interpersonales. Además, mencionan que la conformación de redes entre actores ha permitido el desarrollo de identidad y el trabajo colaborativo de las OSC. Mientras que la creación de alianzas con organismos del Estado y la Cooperación Internacional ha dado paso a la generación de oportunidades y soluciones que permitan hacerle frente a problemáticas sociales. Anexo 14.

Sobre la expansión y fortalecimiento de redes, el 54% concuerdan en que casi siempre las OSC a través de la generación de procesos asociativos sostenidos, han consolidado su credibilidad frente a los grupos de interés. Anexo 15.

En cuanto a la cooperación, los participantes indican que las OSC a través de la comunicación y el intercambio de información siempre han podido facilitar sus alianzas y cooperación con los grupos de interés presentes. Además, indican que estas cooperaciones casi siempre les ha permitido compartir conocimientos y experiencias con las comunidades beneficiarias dentro de los proyectos sociales. Anexo 16.

**Sostenibilidad Institucional.** – El 36% expertos indican que las OSC siempre deben diversificar las fuentes de ingreso a pesar de que no estén relacionadas con su razón de ser, sin embargo, el 27% encuestados dicen casi nunca deberían hacerlo. Anexo 17.

En cuanto a la justificación de los fondos no reembolsables recibidos para ejecutar proyectos de atención prioritaria, y que son potenciales a convertirse en programas, 91% de los expertos mencionan que las OSC debería hacerlo siempre. Anexo 18.

Sobre los valores dentro de la gestión financiera, el 81% de encuestados consideran muy importantes a los valores de transparencia y responsabilidad. En cambio, otros siete mencionaron que la

capacitación financiera y contar con personal exclusivo para la recaudación de fondos son importantes.

Anexo 19.

Para la transparencia interna de las OSC, el 54% de la muestra indican que las OSC siempre deben compartir su información financiera sobre la gestión puertas adentro de la organización, de tal manera que se promueva el eficiente uso de dichos recursos. Por su parte, dos expertos mencionan que casi nunca deberían hacerlo. Anexo 20.

54% de los expertos indican también que el presupuesto ejecutado de una OSC siempre debería ser compartido con la sociedad a fin de consolidar la credibilidad en el manejo de recursos y su transparencia, mientras que dos encuestados expresan que las OSC casi nunca deberían hacerlo. Anexo 21.

En cuanto a las auditorías externas, 45% de los participantes están muy de acuerdo en que las OSC deberían ser sujetos a estos actores, sin embargo, otros tres están en desacuerdo con esta aplicación. Anexo 22.

Sobre las metas establecidas por las OSC y su sostenibilidad, el 72% de los expertos afirman que en el caso que estas organizaciones no prioricen la atención efectiva a sus beneficiarios, está destinada a desaparecer. Anexo 23

Los participantes indican que las OSC en la búsqueda de la innovación dentro de los procesos deben enfocarse siempre en la autogestión (72%), proyectos sociales (63%), y recaudación de fondos (45%); y que casi siempre deben enfocarse en la formación de redes (54%) y la contratación de personal (54%). Anexo 24.

Sobre las capacitaciones al personal, el 63% de encuestados indican que las OSC siempre deben preparar constantemente a su personal a fin de que puedan responder a situaciones críticas o imprevistas, mientras que tres expertos señalan que casi siempre deben hacerlo, y solo un participante indican que deberían hacerlo a veces. Anexo 25.

Finalmente, el 81% de los expertos dicen que las OSC deben considerar la adaptación de visiones globales a problemáticas locales, y que de igual manera deberían compartir sus soluciones locales a proyecciones globales. Anexo 26.

### **Discusión de resultados**

Con la información obtenida del presente estudio, se pudo identificar que las OSC que buscan ser líderes en su ámbito de gestión, frente a la Academia, deben regirse o cumplir determinados parámetros que las IES esperan de estas organizaciones a fin de conseguir un proceso de vinculación efectivo. Se encontró que la Academia espera que las OSC como parte de su gestión del cambio considere y motive la aplicación de dos factores esenciales: la planificación estratégica y el liderazgo organizacional participativo.

Las OSC líderes o quienes buscan serlo, deben inclinarse por un estilo de dirección más colaborativo y participativo que genere un ambiente innovador entre los miembros y los actores externos, logrando la suficiente cohesión social y su fortalecimiento institucional, a través del apoyo constante, donde se magnifican competencias organizacionales como la iniciativa, gestión interna, convocatoria, promoción de equipos de trabajo (Sánchez y Peralta, 2016).

Se encontró que la Academia considera como los principales valores para promover los procesos de movilización y acción social de los miembros internos son: el compromiso, fortaleza y el trabajo directo con los beneficiarios. Esto también se evidencia en el estudio realizado por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CACES (2020) acerca de la educación superior y la sociedad, donde indican que las OSC líderes para el desarrollo sostenible priorizan el potencial humano enfocado en sus destrezas, valores y actitudes para conseguirlo.

Además, la Academia considera que las OSC como parte de la transparencia y planificación deben ser sometidas a controles o auditorías que permita analizar el buen uso de fondos asignados por

actores externos para la ejecución de proyectos. Como indica el Grupo Faro (2018) las OSC deben prestar especial atención e invertir tiempo y dinero en el cumplimiento de tareas administrativas, burocráticas y legales, a fin de evitar sanciones gubernamentales.

En lo que respecta a las estrategias de vinculación, se pudo identificar que la Academia considera como la principal fuente de financiamiento de las OSC a la cooperación internacional, por lo cual se han adaptado un conjunto de estrategias que les permita la apertura a más fondos como son: las alianzas estratégicas: donde existe la apertura a mayores fuentes de financiamiento e inversión, debido a los esfuerzos continuos de las OSC para prevalecer durante el tiempo.

Frente a la escasez de recursos económicos, surge como una solución para la sostenibilidad de las OSC y sus proyectos comunitarios el establecimiento de articulaciones con actores afines a sus necesidades. Esto se puede comparar con los resultados encontrados en la investigación realizada por el Instituto de Estudios Ecuatorianos IEE (2019) sobre el análisis de fortalecimiento y sostenibilidad de las OSC, que indica que el 21% de las OSC emplean como principal estrategia de sostenibilidad la articulación con los pares a través de varias modalidades como la colaboración, alianza o reestructuración estratégica. Además, en el estudio realizado por el Grupo Faro acerca del fortalecimiento y sostenibilidad de las OSC en el Ecuador (2018), donde se demuestra que en las articulaciones entre las OSC y sus grupos de interés no es necesario la utilización de gran cantidad de recursos financieros, debido a que pueden reemplazarse con los recursos humanos, materiales y tecnológicos con lo que cuentan estas organizaciones. Además, bajo el enfoque de sostenibilidad pesa más la necesidad de crear alianzas estratégicas a través del compromiso que la de canalizar recursos económicos.

## Conclusiones

El liderazgo representa un elemento esencial de sostenibilidad dentro de los procesos de vinculación entre las OSC y la Academia, quienes a través de un enfoque de innovación y pertinencia social han podido construir capital social y fortalecer el tejido social. De la mano con el liderazgo se encuentra la gestión y planificación estratégica que permite a los actores sociales enfrentar crisis institucionales.

El capital humano dentro de las estrategias es el recurso más importante que tiene la organización, y son quienes permitirán a la empresa desarrollarse y crecer en diferentes aspectos (Castillo, 2019). Por ello, el perfil de las OSC en el enfoque de liderazgo y sostenibilidad para promover vínculos y redes con la Academia, está caracterizada por: 1) Dirección; que contemple la capacidad de gestión, la planificación estratégica, el compromiso de las partes, y la alineación con su misión, visión y prioridades institucionales, 2) Estructura; encaminada en los procesos operativos, la comunicación organizacional que mantenga el o los líderes, y los elementos tecnológicos con los que cuenta. 3) Capacidades; respecto a las cualidades, habilidades y competencias que tienen el equipo de trabajo frente a sus procesos de movilización y acción colectiva. 4) Cultura Organizacional; direccionada a los valores institucionales, siendo una atracción en los procesos de cooperación.

Este perfil apertura un espacio de convergencia entre la OSC y la Academia, a fin de contribuir con soluciones innovadoras a problemáticas sociales, de tal manera, y con la interrelación de estos sectores, se podrán beneficiar a comunidades vulnerables a través de la vinculación y mejores políticas públicas.

## Recomendaciones

La vinculación entre las OSC y la Academia es un tema muy importante e interesante, que ha sido poco estudiado, y menos aún en las circunstancias actuales. Abordar este tema desde el punto de vista metodológico, permitirá subir un nivel sobre los procesos de articulación entre ambos sectores.



Se recomienda continuar indagando en los métodos de vinculación entre las OSC y las IES, y como esta permite la construcción de capital social entre ambos sectores, a fin de contribuir al fortalecimiento del tejido social ecuatoriano. Además, se sugiere investigar sobre los modelos de gestión de la educación superior y la sociedad, en donde los espacios de interacción generan creatividad e innovación en los grupos.

## Bibliografía

- (OCDE), L. O. (2019). Hacia una cooperación al desarrollo más eficaz. *OCDE*, 39-45.
- Acevedo, M., González, O., Zamudio, L., Albello, R., Camacho, J., Guitiérrez, G., . . . Baeza, Y. (2005). Un análisis de la transferencia y apropiación del conocimiento en la investigación de Universidades Colombianas. En M. Acevedo, O. González, L. Zamudio, R. Albello, J. Camacho, G. Guitiérrez, Y. Baeza. *Investigación & Desarrollo*.
- Ayaviri, V., Quisphe, G., & Borja, M. (2017). El Capital Social en el desarrollo local comunitario. Un estudio en comunidades rurales de Bolivia. *Revista Espacios, Vol. 38(N° 43)*, p.9.
- Barrero, M. (2019). La Universidad Estatal de Milagro vista. *Revista Conrado, 15(66)*, 59-64.
- Barrero, M., Barrero, Z., & Olmedo, A. (2018). La educación superior y su vinculación con la sociedad: referentes esenciales para un cambio. *Revista Universidad y Sociedad, 3*, 40-45.
- Bretos, I., Díaz, M., Marcuello, C., & Marcuello, C. (2018). Cooperativas, capital social y emprendimiento: Una perspectiva teórica. *Revista de Estudios Cooperativos*, pp. 76-98.
- Briones, P., Mazacón, M., Molina, S., & García, A. (2018). Reflexiones sobre el liderazgo institucional como estrategia competitiva para el desarrollo organizacional de las Universidades del Ecuador. *Revista Magazine de las Ciencias, 3(1)*, 125-140.
- Brunner, J., Bellettini, O., & Arellano, A. (2014). Saber America Latina. Potenciando el vínculo entre think tanks y universidades. En J. Brunner, O. Bellettini, & A. Arellano, *Estudio Más Saber América Latina*, (págs. 85-90).
- Carbino, M., Vega, S., Basantes, J., González, M., & Simbaña, H. (2020). *Educación Superior y Sociedad, ¿Qué pasa con su vinculación?* Quito: REUVIC Red Ecuatoriana Universitaria de Vinculación con la Colectividad.

- Carisio, E. (2018). *Qué es el análisis de datos cualitativos y cómo se realiza*. Obtenido de Qué es el análisis de datos cualitativos y cómo se realiza: <https://blog.mdcloud.es/que-es-el-analisis-de-datos-cualitativos-y-como-se-realiza/>
- Carvajal, M., Ramírez, D., & Toro, A. (2020). ESTRUCTURA CONCEPTUAL DEL EMPRENDIMIENTO Y CAPITAL SOCIAL. *Martin Eugenio Carvajal Henao, Dahiana Ramírez Carvajal, Adrian Toro Cardona, Vol. 3(N° 2)*, p. 96.
- Castillo, A. (2019). *ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL DE GLAMOUR S.A.* Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Colciencias. (2006). *75 maneras de generar conocimiento*. Bogotá: Colciencias.
- Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CACES (2020). *Educación Superior y Sociedad, ¿Qué pasa con su vinculación?* Quito: REUVIC Red Ecuatoriana Universitaria de Vinculación con la Colectividad.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (2020). *Impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcarán a un tercio del empleo y un cuarto del PIB de la región*. Obtenido de Impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcarán a un tercio del empleo y un cuarto del PIB de la región: <https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-la-pandemia-sectores-productivos-mas-afectados-abarcaran-un-tercio-empleo-un>
- Cruz, S. (2008). *Desarrollo humano, pobreza y desigualdades Titulo*. Santander: Cátedra de Cooperación Internacional y con Iberoamérica - Universidad de Cantabria Editorial/Editor.
- Del Basto, L. (2007). Lo público y la sociedad en el contexto de la universidad. *Revista Historia de La Educación Latinoamericana*, 9(9), 231 - 254.

Dewey, J. (2016). *Democracy and Education*. Santiago de Compostela: Fundación BBVA.

Durston, J. (noviembre de 2002). El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. En J.

Durston, *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural* (págs. 15-18). Santiago de Chile: CEPAL. Obtenido de El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural, Santiago de Chile, CEPAL/Naciones Unidas, en línea: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2346-capital-social-campesino-la-gestion-desarrollo-rural-diadas-equipos-puentes>

Echeverría, J., & Merino, L. (2011). Cambio de paradigma en los estudios de innovación: el giro social de las políticas europeas de innovación. *ARBOR. Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 1031-1043.

Faría, P. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), 5-10.

Faro, G. (2018). ESTUDIO SOBRE FORTALECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL ECUADOR: ENTORNO, CAPACIDADES Y PRÁCTICAS. *UNOS Vínculos Universidades y Sociedad Civil*, 69-73.

Fernández, I. (2013). Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: un enfoque teórico. En I. Fernández, *Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: un enfoque teórico* (págs. 246-248). Málaga: Anuario Jurídico y Económico Escorialense.

Galaz, C. (2008). Las relaciones de cooperación y exclusión entre personas con referentes diversos. En C. Galaz, *Las relaciones de cooperación y exclusión entre personas con referentes diversos* (págs. 11-26). Barcelona: Departamento de Pedagogía Sistemática y Social. Obtenido de Las relaciones de cooperación y exclusión entre personas con referentes diversos.

- García, K., Prado, E., Salazar, R., & Mendoza, J. (2018). Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador y su incidencia. *Revista Espacios, Vol. 39(N° 28)*, p. 32.
- Gómez, C. (2020). *El capital relacional, una estrategia para el desarrollo y eficiencia en la toma de decisiones del emprendedor*. Manizales: Repositorio Universidad Nacional.
- González de la Fe, T. (2009). El modelo de triple hélice de relaciones entre la universidad, industria y gobierno: un análisis crítico. En T. González de la Fe. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*.
- Gonzalez, A., & Macias, A. (2019). *Influencia del capital social en la calidad de vida de los habitantes de la isla turística Cozumel, México*. Universidad de Alicante.
- González, J., Yépez, V., & García, E. (2019). Vinculación con la colectividad: Una Propuesta de gestión. *UNOS*, 7-15.
- González, J., Yepez, V., & García, E. (2019). Vinculación con la colectividad: una Propuesta de Gestión. En J. González, V. Yepez, & E. García, *Vinculación con la Colectividad: una Propuesta de Gestión* (págs. 41-43). Quito.
- Hermosilla, D., Amutio, A., & Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 32(3)*, 135-143.
- Hernandez, R., & Baptista, L. (2014). Análisis de datos cuantitativos. En R. Hernandez, *Análisis de datos cuantitativos* (págs. 277-286). México: McGraw-Hill
- Indacochea, V., Álvarez, C., Piguave, J., & Cañarte, M. A. (2018). La Vinculación como estrategia de la Institución de Educación Superior. *Revista Científica del desarrollo de la ciencias, Vol. 4(N° 3)*, pp. 360-391.

Jörg, S. (2002). *Unfolding Stakeholder Engagement*. s/c: Routledge.

Langbecker, T. (2021). CAPITAL SOCIAL: PERSPECTIVAS, CRÍTICAS E POTENCIALIDADES. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, p. 33.

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

Londoño, C. (2018). El liderazgo y la comunicación estratégica: una aproximación teórica. *Reputación, Transparencia y Nuevas Tecnologías*, 22(3), 358-371.

Lopez, L. (2015). EMPODERAMIENTO Y SATISFACCIÓN LABORAL. *Universidad Rafael Landívar*, 6-16.

Maroscia, C., & Ruiz, P. (2020). Las Organizaciones De La Sociedad Civil En Época De Pandemia.

Reflexiones Hacia Una Nueva Normalidad: ¿Nuevos Desafíos O Mismas Realidades? *Ciencias Administrativas Revista Digital*, 1-11. Obtenido de Las Organizaciones De La Sociedad Civil En Época De Pandemia. Reflexiones Hacia Una Nueva Normalidad: ¿Nuevos Desafíos O Mismas Realidades?:

[https://www.redalyc.org/journal/5116/511664275011/html/#redalyc\\_511664275011\\_ref15](https://www.redalyc.org/journal/5116/511664275011/html/#redalyc_511664275011_ref15)

Martínez, A. (2001). ASOCIATIVIDAD. UNA ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS PYMES. *Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía*, 311-319.

Martinez, A. (2019). La función control en la administración. *NOVUM*, 1(9), 106-123.

Mauro, L., Guarín, M., Vivas, L., & Roura, V. (2013). Tejiendo redes por la infancia. En L. Mauro, M.

Guarín, L. Vivas, & V. Roura, *Tejiendo redes por la infancia* (págs. 05-17). Mar del Plata:

Universidad Nacional de Mar del Plata.

- Medina, G. (2017). Gestión del conocimiento y capital social: su relación en contextos universitarios. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, p. 28.
- Mejía, A. (2009). La investigación en ciencias sociales y humanas bajo el esquema del modelo univversidad - empresa - estado: una mirada desde la teoría crítica de la sociedad. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 32(2), 231-252.
- Membiela, M., Pena, J., & Sánchez, E. (2019). La interrelación entre el "capital humano" y el "capital social"; Una aproximación al caso español. *Special Issue: EDaSS VII International Conference – ARoEc (Atlantic Review of Economics)*, p. 55.
- Millan, R., & Gordon, S. (2004). Capital social: una lectura de tres perspectivas. *Revista Mexicana de Sociología*, 66(4), 771-747. Obtenido de <http://www.ejournal.unam.mx/rms/2004-4/RMS04404.pdf>
- Moctezuma, G., Espinosa, G., & Espinoza, J. (2007). LA SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO RURAL: EL CASO DE LA UNIÓN DE CRÉDITO MIXTA PLAN PUEBLA. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 11(21), 436-445.
- Monjarás, A., & Bazán, A. (2019). *Diseños de Investigación*. Madrid: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Moreno, M. (2020). *Competencias digitales en jóvenes universitarios a partir del consumo cultural de tecnologías de información y comunicación*. La Paz: Universidad Mayor de San Andrés.
- Neme, O., Valderrama, A., & Vásquez, Á. (2014). Organizaciones de la Sociedad Civil y Objetivos de Desarrollo del Milenio: el caso del pcs. En O. Neme, A. Valderrama, & Á. Vásquez, *Organizaciones de la Sociedad Civil y Objetivos de Desarrollo del Milenio: el caso del pcs* (Vol. 11, págs. 131-177). Guadalajara: Espiral.

- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol.*, 5-7.
- Pérez, C. (2020). Las organizaciones de la sociedad civil en el contexto de la Cooperación Sur Sur chilena: las potencialidades de una asociación estratégica para el desarrollo. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, pp. 123-144.
- Pineda, K., Morales, M., & Ortíz, M. (2011). Modelos y mecanismos de interacción universidad-empresa-Estado: retos para las universidades colombianas. En K. Pineda, M. Morales, & M. Ortíz. *Equidad y Desarrollo*.
- Pineda, M., & Cortés, G. (2018). Cambio y adaptación organizacional. Una revisión de la literatura. *Revista Espacios*, 39(37), 5-20.
- Portela, M., & Neira, I. (2012). EL PAPEL DEL CAPITAL SOCIAL EN LA AYUDA AL DESARROLLO: UN PRIMER ANÁLISIS PARA LA OCDE. *Revista de Economía Mundial*, 3-4.
- Ramirez, O. (2018). *Impactos del turismo en el capital social de los actores en Teotihuacán y San Martín de las Pirámides, México*. Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Ramos, M. (2017). *El capital social de Juntas Administradoras de Agua Potable y Riego del Ecuador JAAPRE y la Ley Orgánica de recursos hídricos, usos y aprovechamiento del agua (2009–2015)*. Quito: Repositorio Digital FLACSO Ecuador .
- Rodríguez, R., & Quintero, R. (2017). Estrategias de los líderes de organizaciones sociales en la construcción de capital social. *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, vol. 7(núm. 13), p.144.
- Ruiz, I. (2020). Consultas populares y entidades locales: a propósito de la Ley 7/2017, de 27 de diciembre, de Participación Ciudadana de Andalucía. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, pp. 47-74.



- Runa, H. (17 de diciembre de 2017). *Estrategias organizacionales para tu empresa*. Obtenido de Estrategias organizacionales para tu empresa: <https://runahr.com/recursos/hr-management/conoce-las-clases-de-estrategiasorganizacionales-que-puedes-implementar-en-tu-empresa/>
- Sánchez, M., & Peralta, V. C. (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla- Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(2), 78-91.
- Schwartz, L., & Guaipatín, C. (2014). Ecuador: Análisis del Sistema Nacional de Innovación: Hacia la consolidación de una cultura innovadora. En L. Schwartz, & C. Guaipatín, *Ecuador: Análisis del Sistema Nacional de Innovación: Hacia la consolidación de una cultura innovadora* (págs. 6-10). Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo BID.
- Solís, D. (2017). Hacia una definición del concepto grupo de interés. *Revista Perfiles latinoamericanos*, p. 36.
- SUPERIOR, E. C. (2017). REGLAMENTO DE RÉGIMEN ACADÉMICO CONSEJO EDUCACIÓN SUPERIOR. En E. C. SUPERIOR, *REGLAMENTO DE RÉGIMEN ACADÉMICO CONSEJO EDUCACIÓN SUPERIOR* (págs. 1-5). Quito: LEXISFINDER.
- Toscana, A., & Fernández, A. (2016). *El capital social ante el vacío gubernamental en los procesos de desastre*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Universidad de Cuenca. (2020). *Dirección de Vinculación con la Sociedad*. Obtenido de Dirección de Vinculación con la Sociedad: <https://www.ucuenca.edu.ec/vinculacion/direccion-vinculacion-con-la-sociedad>
- Universidad Autónoma de México. (2003). *Organizaciones civiles: una propuesta para lograr su consolidación*. México: PYV.

Valderrama, A., Castillo, O., & Velázquez, G. (2018). Liderazgo y capital social en organizaciones de la sociedad civil beneficiarias del PCS. *Revista de estudios económicos, tecnológicos y sociales del mundo contemporáneo*, p. 97.

Valdivieso, L., Castro, A., & Montenegro, V. (2019). SÍNTESIS DEL ESTUDIO SOBRE FORTALECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL ECUADOR: ENTORNO, CAPACIDADES Y PRÁCTICAS Análisis de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). *UNOS*, 30-33.

Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 1(2), 20-33.

Veloz, L. (2017). *Acompañamiento de Academia y OSC's*. Guadalajara: Editorial RRC.