

Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance

Volume 3
Issue 5 *Co-responsibility in building the public good in Latin America and the Caribbean*

Article 8

December 2019

Capital social y sostenibilidad en el tercer sector

Maria del Carmen Zenck

Universidad Casa Grande UCG, Guayaquil, Ecuador, mzenck@casagrande.edu.ec

Ingrid Ríos Rivera

Universidad Casa Grande UCG, Guayaquil, Ecuador, irios@casagrande.edu.ec

Maribel Rodríguez Zapatero

Universidad de Córdoba UCO, Córdoba, España, es3rozai@uco.es

Follow this and additional works at: <https://orb.binghamton.edu/gobernar>



Part of the [Comparative Politics Commons](#), [Education Policy Commons](#), [Latin American Studies Commons](#), [Other Public Affairs](#), [Public Policy and Public Administration Commons](#), [Public Administration Commons](#), and the [Public Policy Commons](#)

Recommended Citation

Zenck, Maria del Carmen; Ríos Rivera, Ingrid; and Rodríguez Zapatero, Maribel (2019) "Capital social y sostenibilidad en el tercer sector," *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance*: Vol. 3 : Iss. 5 , Article 8.

Available at: <https://orb.binghamton.edu/gobernar/vol3/iss5/8>

This Article is brought to you for free and open access by The Open Repository @ Binghamton (The ORB). It has been accepted for inclusion in *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance* by an authorized editor of The Open Repository @ Binghamton (The ORB). For more information, please contact ORB@binghamton.edu.

Capital social y sostenibilidad en el tercer sector*

María del Carmen Zenck Huerta, Ingrid Ríos Rivera & Maribel Rodríguez Zapatero**

Resumen. Dentro del perfil de empresa social que caracteriza a las organizaciones sin fines de lucro que trabajan en áreas de salud y bienestar, la sostenibilidad institucional sugiere el aprovechamiento de su capital social, es decir redes, relaciones y vínculos con diversos sectores para mantener el acceso y los niveles de servicio a la población más vulnerable, en un contexto de regulación estatal, incertidumbre en los mercados y recursos escasos. Este estudio tiene como objetivo analizar los procesos de gestión para ampliar cobertura y diversificar servicios de atención de una fundación ecuatoriana que presta servicios especializados para personas con limitaciones físicas y sensoriales, conocer qué mecanismos de apoyo local utilizan, e identificar los vínculos y redes intersectoriales que contribuyen a la sostenibilidad de los servicios sociales. Los instrumentos de recolección de información incluyen el análisis documental, entrevistas semi estructuradas a colaboradores y beneficiarios, así como un cuestionario aplicado al público externo e interno para triangular datos sobre capital social. Los resultados permiten identificar las características de la empresa social en el mercado de servicios de salud y atención integral, la influencia del capital social acumulado en la organización y la búsqueda de ingresos del mercado como fuente de oportunidades y desafíos para la innovación social en el Ecuador. Se busca rescatar la práctica emprendedora del tercer sector, la necesidad de políticas públicas que la soporte y fomente; enriquecer el debate sobre el papel de la empresa social en la región y su potencial para brindar servicios oportunos, mayor alcance e impacto.

Palabras clave: sostenibilidad, capital social, gobernanza, organizaciones de la sociedad civil

Social Capital and Sustainability in the Third Sector

Abstract. Within the profile of social enterprise that characterizes non-profit organizations that work in health and welfare areas, institutional sustainability suggests the use of their social capital, networks, relationships and links with various sectors to maintain access and the levels of service to the most vulnerable population, in a context of state regulation, uncertainty in markets and scarce resources. The objective of this research is to analyze management processes to expand coverage and diversify in health care services of an Ecuadorian civil society organization in response to demand for specialized services for people with physical and sensorial limitations, within a national and international regulatory

Recepción: noviembre 15 de 2019 | Modificación: diciembre 11 de 2019 | Aprobación: enero 29 de 2020

DOI: 10.22191/gobernar/vol3/iss5/4

* Este artículo hace parte de los resultados del estudio “Capital social para el desarrollo: las relaciones y estrategias de vinculación para la sostenibilidad de las organizaciones”, realizado en el marco de los Proyectos Semilleros de la Universidad Casa Grande, en el período 2017-2018. Agradecemos a la exalumna Andrea Zavala por su participación como asistente de investigación y en la recolección y análisis de los datos.

** **María del Carmen Zenck Huerta**, Universidad Casa Grande UCG, Guayaquil, Ecuador, mzenck@casagrande.edu.ec. **Ingrid Ríos Rivera**, Universidad Casa Grande UCG, Guayaquil, Ecuador, irios@casagrande.edu.ec. **Maribel Rodríguez Zapatero**, Universidad de Córdoba UCO, Córdoba, España, es3rozai@uco.es

framework; know what local support mechanisms are used, and identify the links and intersectoral networks that contribute to the optimization of resources and the sustainability of social services. Information gathering instruments include documentary analysis, semi-structured interviews with collaborators and beneficiaries, as well as a questionnaire applied to external and internal audiences to triangulate data on social capital. The results allow identifying the characteristics of the social enterprise in the market of health services and integral care, the influence of accumulated social capital in the organization and the search for market income as a source of opportunities and challenges for innovation social in Ecuador. It seeks to rescue the entrepreneurial practice of the third sector, the need for public policies that support and encourage them; and enrich the debate on the role of social enterprise in the region and its potential to provide timely services, greater scope and impact.

Key works: sustainability, social capital, governability, civil society organizations.

Contenido. 1. Introducción. 2. Marco teórico. 2.1 La Organización sin fines de lucro como Empresa Social. 2.2 Las Políticas Públicas y el rol de las OSC. 2.3 Capital Social para la sostenibilidad. 3. Metodología. 4. Resultados. 4.1 Contextualización Caso FHM. 4.2 Dimensiones del Capital Social en la FHM. 5. Conclusiones y recomendaciones. 6. Referencias

1. Introducción

Cuando se piensa en el capital social de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), se considera que éstas lo generan de forma natural, cuando articulan su acción colectiva a los mecanismos de participación, en sus relaciones y las estrategias de vinculación con otros sectores. Este potencial surge de un trabajo complejo en el que la responsabilidad asumida para asistir a la población más vulnerable de la sociedad no siempre fue valorada en su dimensión económica, por aquello de que su responsabilidad era proporcionar servicios de calidad a bajo costo - o gratuito - y su característica denominación de “sin fines de lucro” (NESsT, 2008). Recientemente empiezan a identificarse los diversos flujos de capitales que dinamizan la naturaleza misma de las OSC, transformando a muchas de ellas en empresas sociales y actores claves del desarrollo.

En el Ecuador aparecieron a comienzos del siglo XX, en forma de sociedades de filantropía y caridad, de iniciativa privada, teniendo mayor auge en la última década hasta el 2006. Las organizaciones sociales fueron protagonistas del escenario social y político, canalizando recursos de la cooperación internacional y del sector privado, reivindicando su espacio no gubernamental, manejo autónomo respecto del poder, y compensando en forma parcial la ausencia del Estado en la garantía de derechos y como sector proveedor de servicios, en especial a los más vulnerables (Confederación Ecuatoriana de Organizaciones de la Sociedad Civil CEOSC, 2014).

Después de lograr posicionamiento, mediante modelos de gestión eficientes y altos niveles de confianza y cooperación, las OSC ecuatorianas se han enfrentado a grandes desafíos, entre estos las nuevas regulaciones que modificaron una década, la interacción Estado – OSC; una nueva visión que en muchos casos ha dejado sin piso a las organizaciones que ejecutaban proyectos y programas relacionados con el desarrollo social y productivo, sujetándolas a mayor control y por ende, a grandes esfuerzos y aumento de costos, al formalizar procesos administrativos, laborales y financieros; inclusive ha generado la desaparición de otras, por su incapacidad para hacer frente a dichas normativas, mientras que otras se sostienen por su cohesión interna y/o por la interacción con otros sectores (Chiriboga, 2014).

Para investigadores de la región andina (Kyle, 2000; Bebbington, 2005) los estudios de capital social constituyen una forma de conocer más el mundo de las OSC, pues permiten una efectiva observación de las redes de confianza, mecanismos de solidaridad, lazos culturales e identidad política. Se identifican las alianzas con otros actores provenientes del sector público, privado y sociedad civil que están en el centro de la existencia de las organizaciones “pudiendo afirmarse que la supervivencia de las organizaciones está en estrecha relación con estos agentes externos” (Bebbington & Torres, 2002).

No obstante, en contextos de permanente cambio como el actual, para que el capital social continúe siendo percibido con el potencial de revertir situaciones de sectores excluidos y desfavorecidos, debe tener cierta persistencia en el tiempo, aumentar la capacidad de acción, facilitar la cooperación y satisfacer los objetivos institucionales y las necesidades individuales o grupales de las personas. La situación actual refleja una paradoja en relación a la sostenibilidad de las OSC, ya que su rol de “actores independientes por derecho propio en el ámbito del desarrollo” descrito en el documento final *Agenda de Acción de ACCRA del III Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de Ayuda* (Better Aid, 2009) celebrado en Ghana, no corresponde a la marcada desaceleración de los recursos económicos como flujos internacionales. Según la OCDE (2014), “el desembolso anual de la AOD a los países de América Latina y el Caribe durante el período 2008-2014 ha disminuido un 8% (7.015 millones de dólares estadounidenses en 6.503 millones de dólares estadounidenses)” (citado en Appe, 2017). Para América Latina y el Caribe, tanto en la coyuntura como en lo estructural, la sostenibilidad financiera es actualmente el mayor desafío que tienen las OSC (Pousadela & Cruz, 2016).

Esta investigación cualitativa con alcance exploratorio, utiliza el método de estudio de caso para abordar temas cruciales en el análisis sobre el rol de la sociedad civil. Desde una mirada a la gestión en la administración de recursos y relaciones de las organizaciones, la dependencia estatal así como la indiferencia del mercado, se pueden repensar estrategias que incrementen la oferta de valor del Tercer Sector, desde la visión sinérgica del capital social. El caso seleccionado es la Fundación Hermano Miguel, la justificación de la elección radica – entre otras razones- por los mecanismos de sostenibilidad y estrategias de relacionamiento que desarrolla. Esta organización social de origen familiar tiene 34 años asistiendo a personas de bajos recursos económicos con alguna discapacidad física. Para su gestión ejecutan programas y proyectos propios de innovación y reciclaje, además de recibir aportes voluntarios de organizaciones nacionales e internacionales.

El estudio es relevante para el sector de la economía social “sin fines de lucro”, porque aporta a la comprensión de las interacciones que desarrollan las OSC para incrementar el capital social en su quehacer cotidiano y en la constante búsqueda de la sostenibilidad; más aún cuando se piensa en un contexto político y legal que no promueve la iniciativa de agentes económicos privados para la prestación de servicios, manteniendo la exclusión social.

2. Marco teórico

2.1 La Organización sin fines de lucro como Empresa Social

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) aparecen en la década de los 80, cuando se puso de manifiesto las dificultades de los gobiernos para el sostenimiento de los compromisos sociales adquiridos (Juaneda, González & Marcuello, 2013). Las características que reúnen las OSC es que son: privadas, ya que están reguladas por el derecho privado, aun cuando utilizan fondos y recursos públicos; no gubernamentales, pues no forman parte de lo gubernamental en ninguno de sus niveles; autogobernadas, puesto que determinan su forma de gobierno así como sus mecanismos de funcionamiento; de adhesión voluntaria es decir, los

miembros que forman parte de las mismas no son obligados; además, sus fines y objetivos son lícitos; y finalmente, no lucrativas, debido que no distribuyen ganancias o lucro entre sus miembros (Acotto, 2009).

El surgimiento de este sector se debe a distintos motivos. Velásquez (2013) señala que nacieron por la incapacidad del mercado y el Estado para atender –solo ellos- de todas las necesidades sociales ni a todos los sectores de la población. De esta manera las OSC son un actor importante para desarrollar estrategias que contribuyan al desarrollo social de la comunidad. Bajo esta mirada, las OSC son capaces de adquirir roles más activos, no obstante existen diferentes tipos de relación entre Estado y OSC, las cuales se definen de acuerdo al contexto social de un país determinado, siendo así que en países como India o en regiones como Latinoamérica, las OSC se desempeñan más bien como apéndices o elementos asociados en la prestación de servicios públicos, y en países con condiciones emergentes, las OSC son las únicas proveedoras de servicios sociales (Álvarez, 2015).

En los últimos años ha quedado claro cómo ha cambiado la participación de la sociedad civil en los asuntos públicos. Los ciudadanos advierten que tanto el Estado como el mercado tienen muchas limitaciones, que sus acciones sean puntuales y que solamente lleguen a un porcentaje limitado de las personas vulnerables. En definitiva, ninguno de estos tres sectores puede, por sí solo, responder a las necesidades de empleo y servicios básicos de la gente que vive por debajo del umbral de la pobreza. Los retos de las sociedades contemporáneas son “públicos” en un sentido amplio, es decir, no son sólo responsabilidad de las administraciones públicas, sino también de las empresas, de los ciudadanos y de las organizaciones que actúan en la sociedad (Fisac, Moreno, Mataix & Palacios, 2011).

Por esta razón comienza a emerger el término de empresa social, formas de economía social como respuesta de la sociedad civil organizada a las demandas y problemas que no han encontrado respuestas satisfactorias ni por parte del Estado y las administraciones públicas ni por parte del sector empresarial tradicional (Chaves & Monzón, 2018). Las organizaciones de la sociedad civil podrían ser consideradas como empresas sociales en la medida que son organizaciones sin fines de lucro que sí tienen ingresos, pero que son utilizados para fines sociales. Dependiendo de la corriente continental - anglosajona o europea - se puede comprender a la empresa social, en el contexto de este estudio, con la visión tradicional europea que la conceptualiza como “la intersección del mercado, las políticas públicas y la sociedad civil para subrayar la hibridación de los recursos que emplea: ingresos de las ventas de su actividad, tarifas cobradas a sus miembros o usuarios, subsidios públicos, donaciones privadas, entre otros” (Fisac et al., 2011).

2.2 Las Políticas Públicas y el rol de las OSC

El concepto de gobernanza ha ido cambiando con el tiempo y adaptándose a las nuevas realidades y actores que participan en el “acto de gobernar” (Mainzt, 2001). Esta es definida como “una forma de gobernar más cooperativa, diferente del antiguo modelo jerárquico, en el que las autoridades estatales ejercían un poder soberano sobre los grupos y ciudadanos que constituían la sociedad civil” (p. 7). Es relevante hablar de gobernanza moderna en el marco de esta investigación, ya que el término hace referencia a las nuevas formas de participación que tienen los actores estatales y no estatales, como los actores públicos y privados en la formulación y aplicación de políticas públicas. Se va rompiendo la jerarquía estatal antigua, siendo reemplazada por la interacción entre actores corporativos autónomos y su trabajo en redes (Mainzt, 2001).

Hay distintas maneras en las que se puede llevar a cabo la cooperación entre el Estado y la sociedad civil. De acuerdo a Mainzt (2001), el Estado –sobre todo en casos europeos- está trabajando en formas para que estos dos actores trabajen de manera directa, como pueden ser

arreglos neocorporativos (en el caso de empresas) o negociaciones institucionalizadas. Otra forma son las redes mixtas de actores públicos y privados que se dan en niveles más específicos, como pueden ser los de telecomunicaciones, salud o investigación científica. Mainz (2001) define una red política como un lugar donde “(...) el Estado y la sociedad civil se acoplan de manera flexible, y la interacción dentro de este tipo de redes produce un consenso negociado que facilita la formación de una política, que en el momento de su aplicación pueda lograr más aceptación que resistencia” (p. 8). Este eje de la gobernanza se entrecruza con la potencialidad de las redes de cooperación desde el capital social.

El contexto para la empresa social en el Ecuador es diferente porque existen barreras que han obstaculizado el diálogo intersectorial y el desarrollo de un entorno favorable para su actuación y desarrollo, toda vez que no existe una normativa específica que la promueva y más bien por el contrario, las OSC con personería jurídica, sin fines de lucro no son sujetos de crédito, deben de reinvertir cualquier excedente pues no reparte dividendos entre socios, ya que no se permiten accionistas o dueños de la organización. De ahí que lograr cooperación con espacios o posiciones de poder podría resultar desgastante a la luz de las normativas que deben cumplir las OSC en caso de gestionar y administrar recursos como lo hace la empresa regular. Adicionalmente a los decretos expedidos durante la última década (No.16, No.739 y el más reciente No.193 de octubre 2017) que regulan la constitución y funcionamiento de las OSC, existen más de 322 leyes, convenios internacionales, resoluciones, acuerdos y ordenanzas, en materias tan diversas como la agropecuaria, bancaria, civil, educación, fuerzas armadas, gestión pública, internacional público y privado, judicial, mercantil, laboral, penal, salud pública, transporte, tributarios, entre otros, que condicionan la participación de las OSC en los distintos sectores, y dificultan el poder de articulación de las OSC (CEOSC Confederación Ecuatoriana de Organizaciones de la Sociedad Civil, 2016, p. 45).

2.3 Capital Social para la sostenibilidad

El capital social es un concepto complejo, se encuentra relacionado con el hecho de que cada persona es un ser social, que está en constante búsqueda de satisfacer sus necesidades, relacionarse con otros individuos u organizaciones con la finalidad de obtener recursos y beneficios que por su cuenta no sería sencillo de conseguir, logrando entablar relaciones o alianzas. Según Díaz- Albertini, el paradigma del capital social plantea que las relaciones de confianza, reciprocidad, cooperación, normas y redes sociales entre los distintos actores en un grupo o este con otros grupos contribuye a reeditar ciertos beneficios como la reducción de los costos de transacción, la producción de bienes públicos y la constitución de organizaciones y de sociedades civiles saludables (Díaz-Albertini Figueras, 2003).

Putnam (1993) es quien propone la medición del capital desde una perspectiva multidimensional, incorporando los elementos o aspectos, cuyo significado, a partir de los aportes de Sieglar (2014), se muestra en la tabla 1:

Tabla 1. *Dimensiones de capital social*

Elementos	Definición
Relaciones personales	Se refiere a la estructura y la naturaleza de las relaciones personales, se preocupa por lo que conocen los individuos y qué hacen ellos para establecer y mantener sus relaciones.
Redes	Hace referencia al nivel de recursos o apoyo que una persona puede extraer de sus relaciones personales. También incluye lo que las personas hacen por otras personas en forma personal.
Compromiso Cívico	Se refiere a las acciones y comportamientos que pueden verse como una contribución positiva a la vida colectiva de una comunidad o sociedad. Incluye labores como voluntariado, incidencia en políticas públicas y otras formas de acciones comunitarias.
Normas cooperativas y confianza	Se refiere a la confianza y a las normas cooperativas o valores compartidos que dan forma al comportamiento de las personas como miembros de la sociedad y su interacción entre individuos. Cabe señalar que la confianza y los valores que son beneficiosos pueden determinar cuánto una población está dispuesta a cooperar entre sí.

Tomado de Siegler (2014).

Brunie (2009) identifica al menos tres perspectivas desde las cuales analizar el capital social: relacional, colectiva y generalizada. Estas perspectivas varían según el alcance del nivel de manifestación dentro de la vida social, la dimensión que enfatiza, la parte central del proceso, la utilidad y la fungibilidad a través del campo de acción o dominio (citado en Alvarez, 2015). La perspectiva o modelo relacional, es la habilidad que tienen los actores para movilizar sus contactos sociales en orden de la obtención de recursos, enfocándose en las relaciones que dichos actores desarrollan o mantienen con otros. Los tipos de recursos son evaluados desde distintos propósitos y el valor de las relaciones sociales depende del tipo de recursos buscados (Alvarez, 2015). La perspectiva colectiva, por su lado, se basa en la densidad de las interacciones, donde la confianza mutua es el factor principal en la facilitación de cooperación voluntaria, ya que ésta surge a partir de normas de reciprocidad y redes de trabajo. La tercera perspectiva, generalizada, concibe el capital social como una propiedad subjetiva de los individuos, donde los valores y actitudes influyen en cómo las personas se relacionan, logrando obtener cooperación, confianza y empatía, donde el grupo no es el que construye la confianza, sino los miembros del grupo o comunidad, motivando a continuar trabajando por la meta en común.

Nos interesa la perspectiva que profundiza el estudio de las relaciones que las OSC desarrollan con otros actores sociales que favorecen la creación de alianzas duraderas entre grupos que trabajan para el bienestar común. Esta perspectiva relacional que describe Brunie (2009), coincide con los estudios de Narayan y Woolcock (2000), quienes tras haber analizado los casos en países como Brasil, India, México, República de Corea y Rusia, enfatizan que la “creación de relaciones que garanticen el soporte mutuo entre los sectores privados y públicos”, debe existir a nivel intra e intersectorial para conseguir estas sinergias. Bajo esta perspectiva sinérgica se desarrolla esta investigación. El primer paso para analizar el capital social es identificar la naturaleza y el alcance de las relaciones e interacciones entre organizaciones o comunidades, y si han contribuido a la generación de bienes públicos, reducción de costos de transacción y facilitado el fortalecimiento de actores sociales y de sociedades civiles saludables (Woolcock & Narayan, 2000).

3. Metodología

Este estudio tuvo como objetivo describir las características de las relaciones personales y estrategias de vinculación, así como las normas de confianza y cooperación, de una OSC ecuatoriana que brinda servicios de salud y rehabilitación, considerando su propuesta institucional, y acumulación de capital social, para determinar qué les ha permitido sostener su organización en el tiempo. El enfoque de la investigación es cualitativo con alcance exploratorio-descriptivo a través de un caso seleccionado. El estudio de caso de acuerdo a Yin (citado en Castro Monge, 2010), es “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes”. El estudio de caso como método de investigación permite, mediante los pasos de observación, recuperación de la información y su registro, formar modelos según la información obtenida y buscar modelos que den significado al estudio (Morán, 2010).

Para la selección del caso de estudio se utilizó la conceptualización de empresa social de Fisac et al. (2011). Las características que estos autores otorgan a las empresas sociales u OSC fueron utilizadas como una suerte de tipología que nos permitió diseñar unos criterios de selección, siendo los siguientes: 1) relación triádica mercado-políticas públicas-sociedad civil; 2) respuesta de la sociedad civil a una carencia del Estado; y 3) hibridación de recursos empleados. Se sumaron a estos criterios, otros de índole práctica y particulares al contexto ecuatoriano como los siguientes: 4) inscritas en el Sistema Único de Información de Organizaciones de la Sociedad Civil (SUIOS); 5) tener más de 10 años de experiencia; 6) empresas sociales cuyo ámbito sea nacional; 7) ámbito de actividad en un sector específico que permitiera diversidad. De esta forma y en base a un muestreo aleatorio se trabajó en la investigación con organizaciones que cumplieran con estas criterios y que estuvieran voluntariamente dispuestas a participar. La FHM –cuya contextualización se describe más adelante- funcionó como una OSC representativa en el tercer sector ecuatoriano¹.

Las herramientas que se utilizaron para recolectar la información fueron entrevistas a expertos de OSC, análisis documental, y entrevistas a informantes autorizados y claves, dentro de la organización. Adicionalmente se realizaron encuestas a una pequeña muestra no probabilística de colaboradores en la organización. La muestra utilizada fue por conveniencia, considerando aplicarla en 20 personas, diez del público externo, incluyendo beneficiarios directos e indirectos (pacientes, padres de familia, hermanos, familiares en general), y 10 del público interno, estimando todas las áreas de la fundación. Esta herramienta cuantitativa solo fue utilizada para poder triangular y complementar la información extraída por medio del análisis documental y las entrevistas con directivos, y la información del público interno y externo, es decir personal administrativo y beneficiarios. Para realizar el análisis de los resultados obtenidos con la investigación, se desarrolló un esquema para categorizar las variables del capital social, con sus respectivos elementos. A través del análisis documental de información publicada en el sitio web, se pudo conocer los resultados financieros de algunos años, así como también la estructura del financiamiento actual de la organización. En las entrevistas que se realizaron se consultó sobre la posibilidad de transparentar las cifras, no habiendo objeción de parte de los directivos para rendir cuentas.

¹ Es necesario aclarar que esta investigación fue un estudio de caso múltiple y se trabajó con 8 OSC seleccionadas en base a los criterios de selección mencionados. Para este artículo se presenta el caso único de la FHM, empresa social representativa en el área de salud.

4. Resultados

4.1 Contextualización Caso FHM

La FHM de la ciudad de Quito (Ecuador), activa desde 1984 y que bajo el liderazgo de la fundadora y directora ejecutiva de la institución ha tenido la visión de atender la problemática socio-económica de las personas con discapacidad, prestando servicios de salud y rehabilitación en varias regiones del país. FHM está legalmente inscrita en el SUIOS y regulada por el Ministerio de Inclusión Social (MIES), cuenta con una estructura organizacional de cerca de 60 colaboradores, entre técnicos y administrativos para una cobertura - a nivel nacional - de atención a más de 3000 personas con discapacidad cada año.

FHM, es una organización no gubernamental sin fines de lucro que brinda atención médica y rehabilitación integral a niños/as, jóvenes, adultos, y adultos mayores, con deficiencias físicas/funcionales/sensoriales y con alguna discapacidad física/funcional.

Su preocupación por las personas con discapacidad en el Ecuador comenzó por la consideración de la proyección ascendente de este grupo en el país, así como la importancia de adquirir responsabilidad por encontrar alternativas que refuercen y permitan ampliar el campo de acción de estas personas. Para brindar sus servicios cuentan con un Centro de Atención Integral y Desarrollo (CAID), donde tienen a su vez un Laboratorio de Órtesis y Prótesis, y espacios de rehabilitación física, a los cuales han denominado Fisioplus (para adultos) y Fisiokids (para niños), así como de terapia de lenguaje y ocupacional.

4.2 Dimensiones del Capital Social en la FHM

Las dimensiones del Capital Social que más responden al caso de estudio fueron redes (formales e informales), y normas de cooperación, transparencia y confianza. Por esta razón abordaremos los resultados describiendo lo encontrado únicamente en base a estas categorías:

La misión de la FHM es buscar permanentemente estrategias para que sus programas sean autosustentables y logren su permanencia e impacto a largo plazo. Los programas/proyectos de la FHM se dividen en servicios y productos de acuerdo a cuatro líneas de acción: (1) rehabilitación, (2) ayudas técnicas, (3) servicios médicos, e (4) incidencia en políticas públicas; la última con el propósito de ayudar a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad y a defender sus derechos. Al hacer una revisión documental de la normativa institucional de la FHM, se denota que en el estatuto de la fundación como aspectos importantes y relacionados a la dimensión “confianza”, se expone el detalle de las fuentes de financiamiento, considerando que pueden ser mediante: aportes voluntarios de los socios, donaciones, legados y asignaciones voluntarias de personas naturales/jurídicas, públicas/privadas, nacionales/internacionales; también consideran los frutos producidos por sus bienes patrimoniales o aquellos que provengan de proyectos de ayuda y solidaridad (colectas, promociones, eventos sociales). Igualmente, se aceptan fondos por promoción de productos elaborados en sus propios talleres, y por medio de todo acto/contrato.

En cuanto al código de ética y comportamiento, la FHM afirma que debe ser cumplido por: socios, donantes, patrocinadores, funcionarios, personal y consultores. Consiste en seis pilares: compromiso con la comunidad, buena gobernabilidad, relaciones laborales, protección de bienes, precisión en registros e informes, y comunicaciones. Asimismo, detalla que se debe evitar la discriminación, intimidación y acoso, y que no se acepta la injerencia política. Inclusive, dentro de esta normativa, se destacan las funciones del Comité de Ética, mismo que está conformado por tres personas: un representante del Consejo Consultivo, un delegado del Directorio y un representante de Coordinación. Es importante mencionar que se incluye la política de conflicto de intereses.

Respecto al código de transparencia, la FHM la declara como un compromiso institucional condicionante para el cumplimiento de sus fines, y al mismo tiempo destaca la importancia de la generación de confianza por parte de la población, para que las OSC sean reconocidas como gestoras y colaboradoras del desarrollo social. La fundación considera como principios: respetar la dignidad humana e integridad moral, fomentar la justicia, promover la transparencia, no sólo en su organización sino también en otras OSC, y combatir la corrupción mediante su accionar. Por esto, se considera que la normativa también hace referencia al compromiso cívico que tiene la fundación con la comunidad.

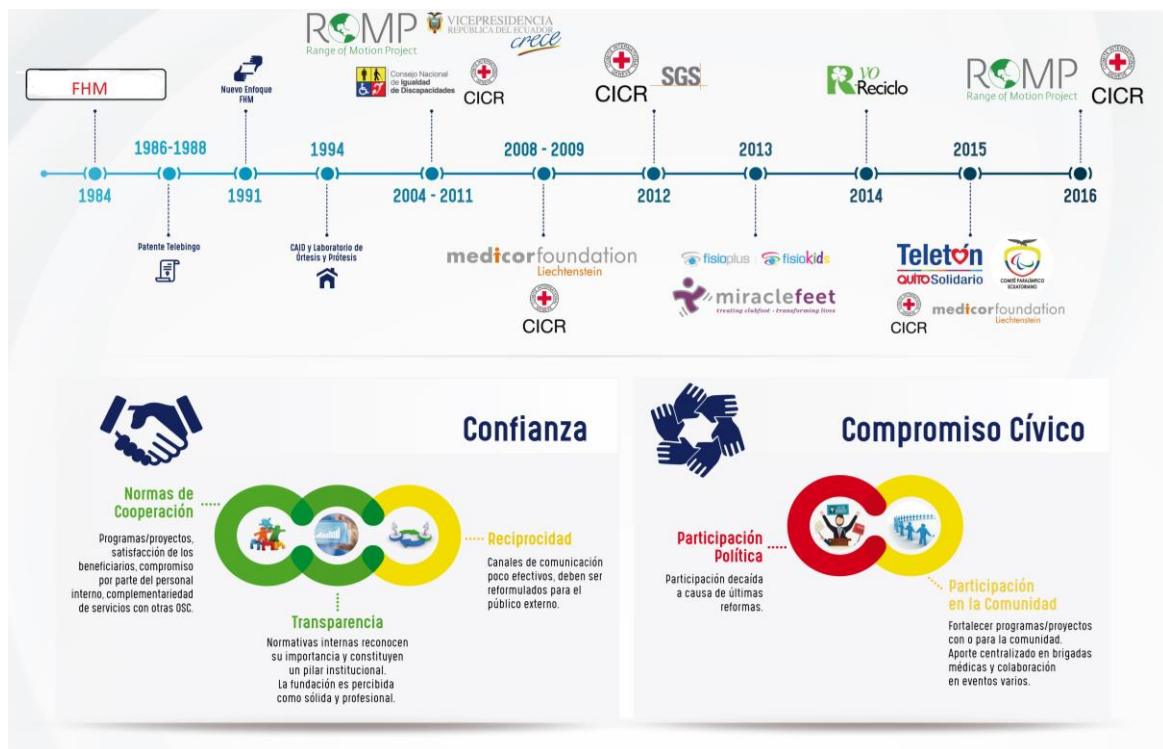


Figura 1. Línea de Tiempo hitos importantes en la trayectoria FHM

A partir de la línea del tiempo, se observan proyectos por los cuales la fundación ha generado redes con instituciones públicas, mismas que han ayudado a la obtención de ingresos significativos para continuar con sus labores, al mismo tiempo que se fortalecía esta relación. En el currículum institucional la fundación declara haber trabajado en un contrato con el CONADIS donde tenían como objeto la dotación de ayudas técnicas, medicamentos e insumos médicos para personas con discapacidad de escasos recursos económicos a nivel nacional, el proyecto inició en el 2008 y finalizó en el 2009, y tuvo un valor de \$1,441,943. Además, otro contrato representativo, se dio con la Vicepresidencia de la República del Ecuador, en este proyecto (2011-2012), la fundación se encargó de la valoración, medición, armado de prótesis, rehabilitación y re educación de personas con discapacidad física que tenían diversos niveles de amputación de extremidades.

Adicionalmente, la FHM ha tenido un campo de acción amplio, mediante el cual ha podido relacionar y fortalecer la confianza con diferentes actores de la SC. Es así como dentro de sus alianzas estratégicas están: organismos de cooperación y fundaciones afines, nacionales e internacionales (Comité Internacional de la Cruz Roja, Miraclefeet, entre otras) y entidades del gobierno central dedicadas al campo de la salud y discapacidad como el Consejo Nacional de Igualdad en Discapacidades (CONADIS). Y, respecto a universidades, se destaca su relación con: Universidad Central del Ecuador, Universidad Técnica Javeriana, Universidad San Francisco de Quito, Universidad de las Américas, Universidad Politécnica

Salesiana (a nivel nacional), y St. Catherine University, Universidad Don Bosco El Salvador, University of Minnesota y Universidad Tomas Moore en Bélgica (a nivel internacional).

Además, haciendo referencia al compromiso cívico de la fundación, participación en comunidad y políticas públicas, es posible evidenciar su pertenencia a la Federación Nacional de Organismos No Gubernamentales por y para la Discapacidad (FENODIS), asumiendo la presidencia del 2012 al 2016; así como presidentes del Foro de Salud de Pichincha. También formaron parte del grupo Miembros del Colectivo de OSC para Transparencia y Rendición de Cuentas, actualmente constituida como Confederación Ecuatoriana de Organizaciones de la Sociedad Civil. Igualmente, la FHM reconoce participar activamente en el Observatorio de la Discapacidad y tener convenio con el Comité Paralímpico Ecuatoriano, para coordinar y articular acciones efectivizadas en planes, proyectos y programas en beneficio de las personas con discapacidad, con orientación hacia la rehabilitación, ayudas técnicas, recreación y deporte.

Por otra parte, la FHM ha recibido varios certificados por SGS, como el certificado a “Las mejores prácticas de gestión, transparencia y responsabilidad en el mundo de las ONG”. Ha sido reconocida como una de las cinco mejores organizaciones certificadas de Centro y Sur América. El certificado se basa en SGS–NGO Benchmarking, una norma de calidad que evalúa el cumplimiento de buenas prácticas de gestión de acuerdo al estándar internacional para ONG establecido por la Sociéte Générale de Surveillance S.A. de Ginebra.

También, realizó el programa Miraclefeet, donde se firmó un convenio con dicha organización de Carolina del Norte – Estados Unidos, la cual se dedica a ofrecer tratamiento adecuado a niños nacidos con pie equinovaro; la fundación es responsable del programa en Ecuador y el servicio tiene un costo de \$12 la primera consulta y luego el tratamiento es totalmente gratuito. Además, en el 2014, la fundación detalla un cambio en sus estrategias, mismas que se centran en el aumento de su cobertura social, desarrollo organizacional, sostenibilidad económica, rendición de cuentas, y posicionamiento. Y, el programa YoReciclo, generó ingresos de \$3,000 mensuales.

Se puede inferir que la FHM ha desarrollado diferentes redes formales, informales, de apoyo, alianzas estratégicas y relaciones, que sin duda han permitido que la organización se mantenga sostenible con el tiempo. Además, mediante su autogestión y la calidad de los servicios y productos que brindan a la comunidad, han logrado posicionarse como fundación, recibiendo reconocimientos y certificaciones nacionales e internacionales, lo cual a su vez potencia la confianza y transparencia que percibe el público interno y externo de la institución; y que refuerza su capacidad de ser sostenible. No obstante, la organización no acaba de reconocer lo importante que pueden ser sus relaciones y redes, afirmando que no se encuentran dentro de un entorno de contactos. Lo expuesto, se confirma también con la entrevista al experto (Presidente de la CEOSC) pues menciona que las relaciones y los vínculos sociales son una importante reserva para las OSC, y que siendo capaces de desarrollar o transformar dichas relaciones, así como el CS en sostenibilidad y en mecanismos de gestión, no lo han sabido aprovechar y no lo reconocen:

Yo te diría que es como un tesoro escondido...es decir, las OSC tienen un enorme potencial de desarrollar o transformar relaciones y capital social en sostenibilidad y en mecanismos de gestión, pero creo que no lo han sabido aprovechar hasta el momento. Te diría que es uno de nuestros principales desafíos, avanzar en esa dirección... Primero el valorar el capital social que poseemos y el segundo paso es transformarlo en sostenibilidad, en capacidad de gestión. (CEOSC comunicación personal, julio 2017).

Es importante exponer que a pesar de que la organización señala que debe mejorar su entorno de contactos, también alegan que en los últimos años se han dado cuenta que

definitivamente trabajar en redes hoy se vuelve más importante que nunca, buscando con quiénes se pueden establecer vínculos de apoyo y con quiénes se podría intercambiar recursos, sin duplicar esfuerzos y fortaleciendo debilidades. Actualmente, FHM está procurando vincularse con sectores que regularmente no lo hacía como organización social, realizando *lobbying* con la banca y organismos crediticios, para generar conocimiento sobre lo que hacen las organizaciones y “que los miren de otra manera, inclusive para poder cambiar a un rol de empresa social con posibilidad de acceso a financiamiento para la prestación de servicios” (gerencia administrativa FHM, comunicación personal, marzo 2018).

Por otro lado, la FHM estima que uno de los aspectos claves por los cuales han sobrevivido a la crisis que hoy enfrentan las OSC ecuatorianas, es debido a su certificado SGS, pues éste le permitió aclarar su misión, visión, objetivos, procesos, estructura organizativa; y si no hubieran tenido claro estos factores, hubieran perdido su horizonte. La fundación afirma que uno de los factores que le ha permitido ser sostenible, es también su autogestión y la buena participación de los colaboradores en medio de la austeridad.

Hay que recordar que en base al reglamento ecuatoriano para las organizaciones sin fines de lucro, estas no tienen accionistas y reciben ingresos que únicamente son reinvertidos para sus actividades. Es decir a pesar que en la teoría se las puedan llamar como “empresas sociales”, no tienen los beneficios que tiene una empresa *no* social. Beneficios como ser sujeto de crédito. No obstante si tienen obligaciones con el SRI o la aduana. Por esta razón y para tener otras fuentes de financiamiento están desarrollando nuevas redes de capital social con sectores como la banca.



Figura 2. Estructura del Financiamiento Actual de FHM

En el estado financiero del 2011 es posible encontrar comparaciones con los resultados del 2010, en este mismo informe, se detalla que la fundación durante el período 2011 y 2010 recibió donaciones por parte de: Proyección Futura, Cruz Roja, ROMP (en bienes, especies y servicios), éstas ascienden a un monto de \$390,143 y \$140,698 respectivamente. Asimismo, la fundación declara que estos bienes han sido entregados en donación a terceras personas. Adicionalmente, se observa que desde el 2010 se registran pérdidas, no obstante el valor de éstas disminuye con el paso de los años de forma significativa, logrando en el 2016, una recuperación, que de acuerdo a los reportes se sustenta en las ganancias de sus programas, así

como en la venta de sus servicios y productos (ayudas de movilidad), sin dejar de lado las relaciones construidas con el tiempo.

Tabla 2. *Comparativa de Resultados*

Año	Ingreso	Costos y Gastos	Utilidad - Pérdida
2010 – 2011	\$2'237,769.18	\$2'579,822.54	-\$342,053.36
2013	\$874,832.40	\$1'106,225.72	-\$231,393.32
2014	\$977,459	\$1'199.489	-\$222,030
2015	\$1'254,105.28	\$1'330,671.91	-\$76,566.63
2016	\$1'276,144.72	\$1'256,372.97	\$19,771.55

Fuente: Información Pública sitio web FHM

Cabe recalcar que la sostenibilidad desarrollada, también es consecuencia de la influencia del CS en el desempeño institucional, considerando la puesta en práctica de los cinco elementos de crecimiento que la FHM declara, y que mediante las herramientas de investigación aplicadas, es posible confirmarlo. En cuanto a la gestión de los recursos, la FHM estima importante para su sostenibilidad, el reflejo de esos cinco elementos de crecimiento en sus actividades diarias, mismos que deben ser aplicados por su personal, pues forman parte de su evaluación de desempeño. Tienen que ver con el *enfoque de servicio*, desarrollando las capacidades y relaciones que crean valor agregado con los clientes; *innovación*, generando nuevas ideas y fomentando un ambiente que promueve a quienes asumen riesgos; *responsabilidad*, por sus acciones en los procesos y las medidas correctivas oportunamente; *especialización*, a través de la experiencia, conocimiento técnico y habilidades en funciones que contribuyen al crecimiento de la organización; y *trabajo en equipo*, cumpliendo las metas de cada área y de la organización, comunica y mantiene una visión integral en el desarrollo de sus actividades y las de su grupo de trabajo.

Como se expuso en el marco teórico, el desempeño organizacional depende de la acumulación de distintos factores, pues al cumplirlos vuelven a la institución exitosa, o por el contrario la debilitan. En este caso, la fundación tiene un enfoque de servicio al cliente alto, mediante su equipo de trabajo multidisciplinario se preocupa por establecer excelentes relaciones con sus pacientes y familiares dentro de un marco de profesionalismo, y pensando en el paciente como prioridad. Asimismo, se puede decir que la FHM se caracteriza por la innovación de sus servicios, pues constantemente, mediante los convenios con universidades extranjeras, logra recibir capacitaciones sobre las últimas técnicas en temas de órtesis y prótesis, fortaleciendo los conocimientos de sus colaboradores.

Respecto a la responsabilidad, tienen un personal altamente comprometido con la misión y visión de la fundación, por lo que su nivel de cumplimiento del trabajo y de normas, es alto. La selección del equipo se basa en procesos de adecuaciones de perfiles al puesto, asegurando que el candidato elegido sea el idóneo para el puesto, además que, los terapeutas cuentan con un título de tercer nivel y muchos de ellos tienen consultorios privados, e igualmente, los beneficiarios aseguran sentirse satisfechos y seguros con el servicio recibido. Y, en cuanto al último elemento, a pesar que parece que las distintas áreas se complementan, el 70% de los empleados afirman que el grado de cooperación entre los departamentos tiene un nivel medio, es decir, que debe reforzarse.

Adicionalmente, la fundación señala que ofrecían sus servicios al Estado, y esto les representaba una seguridad económica, pues efectuaban varios proyectos; no obstante, a partir del último gobierno, se perdió la relación, y por tanto se generaron pérdidas significativas. Igualmente, mencionan que se encontraron en un punto de crisis, cuando salieron a la luz las

diferentes normativas que hacían cada vez más oscuro su panorama de acción. Ante este escenario, la FHM lanza diferentes programas como Yo Reciclo, para continuar cubriendo el subsidio a los pacientes de bajos recursos económicos y cubrir los diferentes gastos administrativos de la fundación. En la actualidad, han retomado las relaciones con el poder central y establecido convenios con la Vicepresidencia de la República para este programa, así como también recibido fondos de la Teletón del Municipio de Quito, con el propósito de crear el hábito del reciclaje en niños y adultos de los colegios que participan y de obtener el financiamiento de las actividades de rehabilitación para personas con discapacidad.

La gobernanza en la FMH se maneja internamente y en la medida en que uno de los actores más importantes dentro de su red formal son los distintos niveles de gobierno (local y nacional). A pesar de que en este momento no se puede hablar de una red política con el gobierno, sí hay una posibilidad y los primeros pasos para comenzar a fortalecer esta relación –en un marco de normatividad que va flexibilizándose- como un intento para balancear la regulación y por otro, de aprovechamiento de su capital social en el sector específico de la salud. Se puede prever que junto con otros actores, la FHM podría estructurar una red capaz de contribuir al debate con el Estado, para el diseño y ejecución de políticas públicas.

5. Conclusiones y recomendaciones

El objetivo de este estudio fue describir las relaciones personales, estrategias de vinculación y normas de confianza y cooperación de la FHM considerando su acumulación de capital social para analizar su sostenibilidad en el tiempo. A través de lo analizado, se puede argumentar que la institución pone énfasis y es fundamental para su gestión la acumulación de capital social de acuerdo al concepto de Putnam, donde recae en los aspectos que emanan de la confianza, normas de cooperación y redes de compromiso. En temas de confianza, esta dimensión está representada por un lado en la normativa y documentos que sostienen la organización. Por otro lado, en la cooperación con otros actores de la sociedad. La cooperación con las OSC ecuatorianas es sólida y funciona con complementariedad de servicios, dentro de un marco de ayuda mutua, intercambiando recursos, conocimientos, inclusive información institucional. Esto queda ejemplificado también en las fuentes de financiamiento, que han sido variadas y sostenidas en la organización. Además, el prestigio de la fundación es tal, que ha rebasado fronteras, logrando formar redes con OSC internacionales. No obstante, son las redes de compromiso, formales e informales, las que deben ser fortalecidas, por medio de enriquecer la participación de sus socios, de sus beneficiarios directos, así como gestionar el incremento del aporte que realizan actualmente las empresas privadas.

Por otra parte, es posible evidenciar lo relevante que es la existencia de una sinergia entre el gobierno y la acción de las OSC, basada en la complementariedad, como afirman Woolcock y Narayan, ya que en el caso de estudio, la FHM estuvo limitada de gestionar durante una década, por las diversas limitaciones que han afrontado con las normativas y decretos generados para ejercer control en las organizaciones, lo cual ha debilitado el desarrollo de la empresa social, del público objetivo de ésta, y por ende en cierta parte de la sociedad. La influencia del sistema de gestión de prácticas internas, les han permitido aumentar el nivel de compromiso, pertenencia y confianza de los colaboradores, pues se han realizado estudios de clima laboral, mismos que han guiado sus acciones.

Asimismo, mediante los cinco elementos de crecimiento que estima la FHM, se evalúa el desempeño de su personal, tomando en cuenta que no sólo se fortalezcan las relaciones a nivel interno sino también a nivel externo. De igual manera, los diferentes procesos que ejecutan en la organización son mecanismos que de forma indirecta invierten en el capital social de los empleados de la fundación, puesto que inciden en dos dimensiones

fundamentales: la suma de las relaciones internas con bases fuertes y sólidas; y un alto nivel de confianza en los directivos de la institución. Por consiguiente, existe una influencia positiva del capital social en el desempeño organizacional, pues genera una ventaja en las OSC, volviéndolas más organizadas y estructuradas, mejor definida como empresa social, con mayor estabilidad en las relaciones de empleo, así como con mayor confianza y asociatividad, favoreciendo su cohesión interna y proyectando esa condición a sus redes externas.

Se puede argumentar que desde una mirada teórica y práctica la FHM prioriza, utiliza y promueve el capital social de su organización como un eje fundamental en su sostenibilidad. Notamos una intersección entre los postulados del CS plasmados en sus dimensiones y las acciones tanto en el discurso como en la práctica de la FHM. Desde una mirada crítica, si bien recabamos información que da cuenta de su accionar en cada una de las dimensiones, se notó un desbalance entre ellas, es decir hay áreas en la que la OSC trabaja más que en otras; por lo que no se podría hablar de un trabajo holístico en relación al capital social, sino de un trabajo focalizado a una sostenibilidad económica, donde se debe poner más énfasis en temas como el compromiso cívico y redes de afianciamento con los beneficiarios y el personal.

Se puede afirmar que en medio de la crisis es más difícil que las OSC se puedan mantener si no cuentan con capital social, mismo que no sólo está basado en la confianza y en las relaciones personales que pueden tener los miembros de una fundación, sino también en el reconocimiento de la importancia de sus redes y cómo pueden potenciar éstas, obteniendo beneficios e intercambiando recursos (económicos y sociales). La importancia de una buena relación entre las OSC y el Estado, hace posible que las OSC ofrezcan sus servicios como complemento a los proyectos del gobierno y por ende, se beneficie e impacte a un mayor número de personas en la sociedad, creando un espacio para que las OSC puedan incidir en políticas públicas, promoviendo redes de emprendimiento social y generando programas/proyectos que contribuyan a este desarrollo.

6. Referencias

Acotto, L. (2009). Las Organizaciones de la Sociedad Civil, un camino para la construcción de ciudadanía. *Nueva Visión Social Demócrata*, Vol. 16, 23–37. <http://www.fusda.org/no16.htm>.

Álvarez, F. (2015). Capital social, sinergia, impacto social y las organizaciones de la sociedad civil. *Realidad y Reflexión*, 41, 8–27. <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/handle/11592/8546>.

Appe, S. (2017). Civil Society Organizations in a Post-Aid World: New Trends and Observations from the Andean Region. *Public Administration and Development*, 37(2), 122–135. <https://doi.org/10.1002/pad.1787>.

Bebbington, A. (2005). Aproximaciones conceptuales sobre capital social y los programas para la superación de la pobreza. *Aprender de La Experiencia: El Capital Social En La Superación de La Pobreza*, 19–58.

Bebbington, A., & Torres, V. (2002). *Capital Social en Los Andes*. Quito. Ediciones Abya-Yala.

Better Aid. (2009). *Una valoración de la Agenda de Acción de ACCRA desde la perspectiva de la sociedad civil*. http://www.dialogosconsonantes.org/doc_reflexion/ayuda_accra2009.pdf.

Castro Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31–54. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1).

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

CEOSC Confederación Ecuatoriana de la Sociedad Civil (2016). Hacia el fortalecimiento de la Sociedad Civil. <http://confederacionecuatorianaosc.org/incidencia-pronunciamientos/>

Chaves, R. & Monzón, J.L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Vol. 93, 5-50.

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

Díaz-Albertini Figueras, J. (2003). Capital social, organizaciones de base y el Estado: recuperando los eslabones perdidos de las sociabilidad, en: CEPAL (comp.). *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Universidad del Estado de Michigan (MSU).

Fisac Garcia, R., Moreno Romero, A.M., Mataix Aldeanueva, C. & Palacios Fernández, M. (2011). La Empresa Social: Revisión de Conceptos y Modelo para el Análisis Organizativo. *Revista Española del Tercer Sector*, 41-66.

Juaneda, E., González, L. & Marcuello, C. (2013). La calidad del Tercer sector. Análisis de cuatro casos. *Cuadernos de Gestión*, Vol. 13, 111–126. <https://doi.org/10.5295/cdg.110285ea>

Kyle, D. (2001). La diáspora del comercio otavaleño: Capital social y empresa transnacional. *Ecuador Debate*, Vol. 54, 85-110 <http://hdl.handle.net/10469/4892>

Mainzt, R. (2001). El Estado y la Sociedad Civil en la Gobernanza Moderna, *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, Vol. 21, 7-22.

Morán, J. (2010). *Capital social: las redes sociales y su impacto sobre el desarrollo socio-económico*. http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55750.pdf .

NESsT (2008). *Marco Legal y Regulatorio de las Actividades de Autofinanciamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Ecuador*. Serie de Guías Legales. Santiago de Chile.

Pousadela, I. M., & Cruz, A. (2016). The sustainability of Latin American CSOs: historical patterns and new funding sources. *Development in Practice*, Vol. 26(5), 606–618. <https://doi.org/10.1080/09614524.2016.1188884> .

Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.

Siegler, V. (2014). Medición del capital social. *Office for National Statistics*, (29 de Mayo 2014), 1–23. https://doi.org/10.1007/978-90-481-9606-7_3 .

Velásquez, L. (2013). *Organizaciones de Sociedad Civil (OSC). ¿Cuál es su rol en la Cooperación Internacional?* <https://www.agci.cl/index.php/noticias/columna-de-opinion/1014-organizaciones-de-sociedad-civil-osc-cual-es-su-rol-en-la-cooperacion-internacional>.

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