

# 05

**CAPITAL SOCIAL,  
COMO PILAR PARA EL DESARROLLO Y MEJORAMIENTO  
DE LA GESTIÓN Y LA SOSTENIBILIDAD; ESTUDIO DE CASO  
YUNGUILLA**

# CAPITAL SOCIAL,

COMO PILAR PARA EL DESARROLLO Y MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN Y LA SOSTENIBILIDAD; ESTUDIO DE CASO YUNGUILLA

## SOCIAL CAPITAL, AS A PILLAR FOR THE IMPROVEMENT OF MANAGEMENT AND SUSTAINABILITY; YUNGUILLA CASE STUDY

Pablo Hernán Solorzano-Polo<sup>1</sup>

E-mail: [psolorzano@umet.edu.ec](mailto:psolorzano@umet.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0398-6739>

Edgar Fernando Razo-Cajas<sup>2</sup>

E-mail: [fernando.razo@iti.edu.ec](mailto:fernando.razo@iti.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2504-091X>

Lizbeth Katherine Fuentes-Játiva<sup>1</sup>

E-mail: [lizfuentes.91@hotmail.com](mailto:lizfuentes.91@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6649-6296>

<sup>1</sup> Universidad Metropolitana. Ecuador.

<sup>2</sup> Instituto Tecnológico ITI. Ecuador.

### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Solorzano-Polo, P. H., Razo-Cajas, E. F., & Fuentes Játiva, L. K. (2024). Capital social, como pilar para el desarrollo y mejoramiento de la gestión y la sostenibilidad; estudio de caso Yunguilla. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 7(1), 49-58.

### RESUMEN

El presente artículo se centra en mostrar los resultados obtenidos dentro de la comunidad de Yunguilla, dicha comunidad pasó de un modelo extractivista a un modelo de desarrollo sustentable, este cambio se centra en la existencia de una fuerte organización de los habitantes de la comunidad, lo que en una concepción teórica es conocida como "capital social". Estos lazos comunitarios han permitido a la vez la integración de otros lazos familiares y locales que si bien no representaban una organización fuerte, han posibilitado su integración con otras redes cercanas a la comunidad y a nivel nacional e internacional. La aproximación teórica y metodológica está centrada en comprender los lazos fuertes y débiles que coexisten en un territorio y como a partir de dichos lazos se consolida un capital social comunitario que propicia la consolidación y evolución de un nuevo modelo tanto administrativo basado en procesos como también de desarrollo dentro de la comunidad de Yunguilla.

### Palabras clave:

Investigación, capital, social, desarrollo, procesos.

### ABSTRACT

This article focuses on showing the results obtained within the community of Yunguilla, said community went from an extractivist model to a sustainable development model, this change focuses on the existence of a strong organization of the inhabitants of the community, which which in a theoretical conception is known as "social capital". These community ties have simultaneously allowed the integration of other family and local ties that, although they did not represent a strong organization, have enabled their integration with other networks close to the community and at a national and international level. The theoretical and methodological approach is focused on understanding the strong and weak ties that coexist in a territory and how, based on these ties, a community social capital is consolidated that favors the consolidation and evolution of a new administrative model based on processes as well as on development within the community of Yunguilla.

### Keywords:

Research, capital, social, development, processes.

## INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización, trajo sin dudas grandes diferencias en el proceso de desarrollo entre los diferentes países a nivel global, sin embargo, para poder conceptualizar el concepto de desarrollo se debe retroceder hasta el 20 de enero de 1949, con el presidente de los Estados Unidos, Harry Truman, como parte de su discurso durante su segundo mandato (Unceta, 2014), a partir, de este punto el desarrollo se presenta como un proceso unidimensional y natural presente a escala mundial, caracterizado por incrementos de productividad y crecimiento económico, consolidándose una estructura dicotómica en el que aparece términos opuestos como son subdesarrollado – desarrollado, pobre – rico, avanzado – atrasado, centro – periferia, esta dicotomía como tal crea otra forma de imperialismo a partir del concepto desarrollo (Unceta, 2014), los países llamados pobres o subdesarrollados deben realizar medidas para cambiar su posición en una escala imaginaria y situarse en el primer segmento es decir parecerse con los países desarrollados (Tortosa, 2011).

Bajo esta mirada, el desarrollo como tal y por ser una propuesta global y unificadora de las condiciones económicas, desconoce de manera implacable los sueños y luchas de los otros pueblos; es decir, desarrolla un concepto que invisibiliza o destruye la experiencia de las comunidades y que forman parte constitutiva de nuestras sociedades (Razo Cajas, 2014). Es así, que las medidas que receta los llamados países desarrollados muchas veces, agravan los problemas sociales, económicos y sociales, esto se comprueba a diario en América Latina, principalmente por la dependencia marcada de los países subdesarrollados con los países desarrollados y en el éxito de estos últimos y en el fracaso de los periféricos principalmente caracterizado por la aplicación de medidas exclusivamente economistas que olvidan la heterogeneidad de los territorios y al ser humano como tal (Acosta, 2002).

Dentro de este fracaso, aparece una nueva contribución al concepto tradicional de desarrollo, que pueda ocuparse de un nuevo paradigma menos mecanicista y más humano, donde se tiene en cuenta no solo estrictamente al nivel individual sino a espacios y conglomerados sociales más amplios (Schuldt, 1995). Este nuevo concepto llamado desarrollo humano, se concentra y sustenta en la "satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de auto dependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología" (Schuldt, 1995). Es decir, se busca la transformación de la persona - objeto en persona - sujeto del desarrollo, entonces se orienta a una adecuada satisfacción de las necesidades humanas, de esta manera se complementa el crecimiento económico con el crecimiento de las personas y de su calidad de vida (Schuldt, 1995). Sin embargo, dentro de esta nueva

idea se debe considerar dos escenarios; de los cuales se analiza al interés por seguir compartiendo un "algo" que de sentido a la vida, todo esto frente a la vulnerabilidad del proceso globalizante y modernizador impuesto por los países desarrollados, donde ese "algo" queda anclado a historias comunes, lazos familiares, ideología o solamente un ideal en común (Sandoval Moreno, 2013).

Este nuevo escenario evidencia la capacidad del ser humano para articular y rearticular cuando lo considera necesario de acuerdo a las nuevas condiciones impuestas por el modelo de desarrollo predominante; principalmente en el ámbito y los territorios rurales donde los mecanismos que mueven a la economía campesina son mecanismos sin valor de cambio, dando importancia a los actores en conjunto a través de recursos, arreglos o estrategias a su disposición para seguir existiendo fuera del sistema formal (Razo Cajas, 2014). Estas estrategias de acuerdo a Bourdieu (2001), hace pensar a las actividades humanas en términos de relaciones, es decir, entender como las familias, comunidades y otras organizaciones sociales responden a una dinámica social que las construye, basado en historia, cultura e incluso cotidianeidad a causa de las condiciones a las que se ven expuestas diariamente.

Para la comprensión del funcionamiento de estas relaciones, Bourdieu (2001), menciona el concepto de campo social; siendo este un espacio donde existen individuos o instituciones que tienden a establecer relaciones a distintas escalas tanto con quienes poseen la misma posición social como con las que no la poseen, dentro de esta definición se puede identificar como el capital social se vincula con las clases sociales y con los fenómenos del poder; de acuerdo a estos, se define el peso de las acciones de los actores dentro del campo social es decir menciona al capital social como un poder o fuerza (Ramírez, 2005); tal es el caso que donde se genera, reproduce y amplía existen fuerzas donde luchan los grupos por agruparse de las posiciones dominantes en la búsqueda de beneficios, en este punto es interesante mencionar un proverbio popular asociado al capital social que menciona "no es lo que sabe sino a quien conoces", es decir entre mejor poseionado se encuentre mejores beneficios se obtienen y mayor capital se concentra.

Bourdieu (2001), menciona al capital social como "*el conjunto de los recursos actuales o potenciales vinculados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de inter-reconocimiento y reconocimiento*"; o dicho de otro modo, a la pertenencia a un grupo, en tanto en cuanto que conjunto de agentes que poseen no solo propiedades comunes (capaces de ser percibidas por el observador, por los demás o por ellos mismos) sino que también unidos por vínculos permanentes y útiles (Bourdieu, 2001). Dentro del concepto de capital social es importante mencionar dos posiciones teóricas que predominan en el análisis sobre el capital social;

la primera definida como una estrategia individual o por los economistas como la acción racional (Coleman, 1988), y la segunda contextualizada con Bourdieu (1996), como el sistema de relaciones de una sociedad dada, este último va a ser el sustento teórico del presente artículo.

En relación con este sistema de relaciones, Bourdieu (1996), también señala que el capital social es el **“agregado de los actuales o potenciales recursos que están relacionados con la posesión de una red perdurable de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo”**. Entonces, el capital social se puede definir como un recurso para la producción que puede ser monetario o material, este al combinarse con otros elementos, como el trabajo, puede crear productos, bienes y servicios que nos permitirán satisfacer las necesidades. Por tanto, el capital social es un elemento muy importante porque nos permite el desarrollo no solo económico sino también social, a partir de un conjunto de reglas que ayudan a las organizaciones para promover la cooperación entre las personas que la integran, por otra parte, lo que busca es la confianza entre los miembros para que juntos puedan producir bienes y servicios públicos y una población comprometida con la sociedad, siendo así organizaciones saludables que buscan el bien común, distinguiéndose la red asociativa o grupal.

La normativa de la República del Ecuador y el Reglamento de personas jurídicas sin fines de lucro permiten caracterizar a la Corporación Micro empresarial Yunguilla como una organización sin fines de lucro ya que buscan el bienestar tanto de sus socios como de la comunidad y el territorio mediante el desarrollo de actividades productivas, sociales, educativas, etc. Realizan la reinversión del producto de la comercialización comunitaria, buscando mejorar la capacidad de generar valor con sus productos o servicios. En Yunguilla para generar valor se diseña un modelo de gestión, siendo esta un conjunto de actividades que apoyan a la dirección y control al interior de la organización. Para mejorar este modelo de gestión existente, la Corporación considera que la gestión por procesos es el modelo más adecuado para generar valor dentro de sus procesos actuales. Según Tobón (2010), el modelo por procesos es un **“conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”**. Por consiguiente, los procesos tienen la capacidad de generar valor a través de su aplicación correcta y de esta manera se pueden desarrollar productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes.

Según Velasco (2012), la gestión por procesos es una forma avanzada de gestión ya que es un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona. Los procesos de toda organización pública, privada, con o sin fines de lucro se pueden dividir en procesos

gobernantes que son aquellos que brindan o proporcionan direccionamiento estratégico y se relaciona con el plan estratégico, plan operativo y el control de gestión. Los procesos sustantivos son aquellos ayudan a la generación de valor para el cliente final. Finalmente, los procesos adjetivos son los que proporcionan recursos a los demás procesos para facilitar su ejecución, pueden dividirse en procesos de asesoría y apoyo. Con estos procesos se busca incrementar la efectividad organizacional nivelando el uso de recursos con el logro de los objetivos de la organización y la satisfacción de los clientes en las diversas unidades de negocios que tiene la corporación.

En función de lo planteado, se sigue la idea que la “Corporación Microempresarial Yunguilla” nace a partir de un capital social comunitario, donde intervienen en un inicio 18 de las 52 familias pertenecientes a la comunidad, con el asesoramiento de la Fundación Maquipucuna, la cual es una Organización no Gubernamental (ONG), que ayuda a la microempresa a planear los diversos procesos que se llevan a cabo para la conservación de la biodiversidad, tanto vegetal como animal, aprovechando de esta manera los recursos que brinda la naturaleza y obtener beneficios, tanto económicos como materiales, que posteriormente sirven para la elaboración de los diferentes productos para el consumo de los moradores, en este punto existe una contribución o intercambio de conocimiento a través de la institucionalización del capital social en la búsqueda de una permanencia de largo plazo en el mercado, esto obliga a la corporación a manejar mejores criterios de administración, gestión y sostenibilidad mediante la implementación de la gestión de procesos en una empresa comunitaria y rural.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para la realización del presente trabajo, se utiliza un enfoque cualitativo de investigación; la investigación se realizó en dos momentos, el primero es la recolección de datos mediante fuentes secundarias, hay que recalcar que los datos forman parte de una tesis y de otras investigaciones similares, como parte de documentos oficiales, también se considera a fuentes secundarias como páginas oficiales como Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), REDATAM, y otras no oficiales.

En un segundo momento, se realiza la recolección de datos primarios mediante la aplicación de una entrevista semiestructurada, las cuales son realizadas al presidente de la corporación, a un socio fundador y a dos productores independientes, con la finalidad de conocer aspectos relacionados con el capital social, los cambios producidos, la gestión organizacional y la visión desde fuera de la “Corporación Microempresarial Yunguilla”. A continuación, se utiliza un check list, para el levantamiento de los procesos actuales de todos los procesos existentes dentro de la corporación, mediante la cual se trabaja en un

mapa de procesos, que detalla los procesos gobernantes, sustantivos y de apoyo.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el interior de los remanentes del bosque nublado formado por la Reserva Geobotánica del Pululahua y la Reserva Maquipucuna; a unos 45 kilómetros del Distrito Metropolitano se encuentra la comunidad rural de Yunguilla como parte de la Parroquia de Calacalí; además, Yunguilla está categorizada por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito como “Área de Conservación y Uso Sustentable”. La comunidad se sitúa entre los 1300 a 2900 msnm y abarca un área de 3000 hectáreas, en esta superficie se incluye el área comunitaria, fincas pequeñas y propiedades grandes de más de 50 hectáreas de hacendados que viven fuera de la comunidad.

Para realizar el análisis del capital social dentro de Yunguilla, se describe la historia de la conformación de la comunidad de Yunguilla a través del tiempo; el primer recuerdo acerca de la comunidad se remota a los años 60 donde el territorio de Yunguilla era constituido por tres grandes haciendas, Pelagallo, Yunguilla y Rosaspamba, las mismas que cubrían alrededor de 20.000 hectáreas (Federación Plurinacional de Turismo Comunitario, 2009); es decir la comunidad de Yunguilla estaba marcada por latifundios donde primaba la concentración de tierra en grandes haciendas, la explotación del trabajo humano y de los recursos a través de la existencia del llamado huasinpungeros (trabajador) y el terrateniente (dueño de la tierra); factores que perduraron hasta la llegada de la reforma agraria en el año de 1964, con la cual se empieza el asentamiento y la desestructuración de las haciendas. Las familias de la hacienda Yunguilla, como en la mayor parte de la sierra se dedicaba a la agricultura y ganadería en terrenos con pendientes fuertes, lo que significó baja productividad y poco rédito económico, estas condiciones hacen que los pobladores empiecen a participar en la actividad del contrabando de aguardiente desde la zona de Nanegal a través de los llamados “culuncos” caminos preincaicos. A la par nace una nueva actividad extractiva dentro de la comunidad, la extracción de madera acompañada con la elaboración de carbón, como lo menciona el presidente para la época cada familia talaba entre 2 y 5 hectáreas por año lo que producía de 200 a 300 sacos de carbón y de 100 a 150 piezas de madera con la participación del 80% de la comunidad es así que para el año 1995 la comunidad vivía de la fabricación de carbón y de la tala del bosque primario (Collaguazo, 2012).

Para esta primera etapa (1960 -1995), se observa un modelo de desarrollo extractivista con la lógica ortodoxa del crecimiento económico sobre el social y ambiental, donde se descuida la actividad productiva para entrar en actividades extractivistas que causaron graves problemas ambientales poniendo en riesgo el equilibrio ecológico, con una distribución inequitativa de recursos

y baja satisfacción de necesidades básicas, para esa época Yunguilla poseía una alta tasa de desempleo lo que provocaba una migración bastante significativa de personas hacia centros urbanos como Quito y Guayaquil, bajos niveles de educación, problemas relacionados con el manejo de la basura, contaminación de agua y problemas de organización comunitaria (Collaguazo, 2012); lo que se traducía en el empeoramiento del bienestar de la gente de Yunguilla, en esta etapa no se muestra lazos fuertes familiares como tampoco en comunidad, el único interés del capital humano es generar ingresos para la sobrevivencia de una economía campesina que se veía arrinconada hacia la explotación de recursos naturales.

A partir de agosto de 1995, hay un punto de inflexión dentro de la comunidad de Yunguilla con la llegada a la comunidad de funcionarios de la Fundación Maquipucuna, una ONG ambientalista; los funcionarios llegan con una nueva idea, la de trabajar en procesos de conservación de la biodiversidad de la zona, idea que fue rechazada en un primer momento por cuanto dentro de la comunidad existía poca confianza entre sus miembros hacia las nuevas ideas, esta resistencia generada por otras ONG's, que llegaron hacia la comunidad sin mayor suceso y vendiendo ideas que no se cumplieron, esta falta de confianza generaron problemas en el tejido social dentro de la comunidad como burlas e incluso incredulidad en las nuevas actividades. Sin embargo, a pesar de esta poca consolidación del capital social, 18 familias toman la decisión de cambiar el tipo de desarrollo de la comunidad, a estas familias los mismos habitantes los llamaron los “18 locos”. Estos “locos” comparten un apellido en común Collaguazo (2012), además de fuertes lazos familiares y del interés por conseguir compartiendo un “algo”, en esta idea del compartir se crea el “Comité Agroforestal de la Comunidad de Yunguilla”, con el objetivo principal de mejorar la calidad de vida de la gente de la comunidad mediante el adecuado de los recursos existentes en la zona. A la par de la creación del comité forestal se crea una organización de mujeres con el nombre “Mamapallo” que significa mujer líder, la misma se plantea como objetivo impulsar actividades productivas como elaboración de mermeladas con frutas de la zona, agricultura orgánica (huerto), elaboración de papel reciclado y la creación de una tienda comunitaria que generen ingresos económicos extras para las familias con el ingrediente adicional de las mujeres como administradoras de las actividades.

Para la comprensión del funcionamiento de estas relaciones de confianza, de solidaridad e incluso de reciprocidad en un espacio, se cita a Bourdieu (2001), que señala a este espacio como campo social, donde se establece relaciones a distintas escalas con personas e instituciones con quienes poseen la misma posición social como con la que no poseen, como el caso de los “18 locos” a los que se puede describir como en la misma posición y al resto de la comunidad en otra posición social pero que comparten un espacio social y relaciones sociales a

una escala muy baja; estas diferentes relaciones generan en un primer momento diversos estilos de redes de confianza, los que comparten un parentesco poseen una consolidación y mantención de este capital social y una débil confianza entre personas alejadas dentro de este parentesco.

Por tanto, en esta segunda etapa en Yunguilla se observa a dos grupos unidos en términos de confianza en búsqueda de beneficios comunes e individuales, el primero "18 locos" buscan un nuevo beneficio social e incluso de ambiental apoyado en lazos fuertes parentales y con un organismo internacional, se olvida de hablar de lo económico lo que genera críticas por parte del segundo grupo, sin embargo este primer grupo se comprometen con el proyecto y logran movilizar habilidades y conocimientos en la búsqueda de capital que no poseen, como es el caso de las capacitaciones que obtienen tanto el grupo agroforestal y el grupo Mamapallo donde las personas logran aumentar sus conocimientos y habilidades aprendiendo a trabajar en conjunto, ser recíprocos con los amigos y familiares y ser solidarios ante cualquier situación. Mientras que el segundo grupo falto de confianza buscan tan solo la mantención de su ingreso económico dado por el extractivismo, es importante señalar que este segundo grupo es el mayoritario con 32 familias, lo que genera una importante resistencia al cambio y a la búsqueda de nuevas alternativas dentro de Yunguilla.

Para el año 1998, el primer grupo se encuentra más fortalecido con lazos fuertes entre ellos y con la Fundación Maquipucuna, con excelentes resultados del proyecto agroforestal además de consolidarse el grupo de mujeres Mamapallo, sin embargo, las relaciones con el segundo grupo siguen iguales por cuanto los proyectos son a largo plazo. Pero el capital social, que ya por entonces tiene tres años genera la necesidad de desarrollar actividades económicas que brinden alternativas a las actividades extractivistas aun realizadas por el segundo grupo; la actividad elegida es el ecoturismo, donde con el capital social existente en la comunidad logra nuevamente capacitación, infraestructura y promoción; la capacitación, en esta nueva etapa consiste en la formación de guías naturalistas, con esto se amplía el capital social del primer grupo por cuanto se unen a la idea jóvenes del segundo grupo dispuestos a redescubrir su ancestralidad y cultura elementos importantes para la mantención y crecimiento del capital social (Bourdieu, 2001). Es así, que para el mismo año 1998 llegan los primeros 20 turistas holandeses a Yunguilla a través de la compañía BAOBAB (empresa holandesa), en este instante se crea un nuevo vínculo o lazos fuertes con la misma compañía la que hizo que llegue 19 grupos periódicamente y genera una nueva visión empresarial en la comunidad basada en la cultura, recursos naturales y en relaciones de niveles parentesco fuertes e inclusive la memoria histórica de la comunidad de producción agrícola y extractivismo, por primera vez se empieza a hablar de un capital social comunitario.

Para el año 2000, se da la salida de la Fundación Maquipucuna de Yunguilla; y apoyado en los altos niveles de parentesco, homogeneidad cultural, económica y productiva se decide la creación de la Corporación Microempresarial Yunguilla, organización sin fines de lucro con personería jurídica, con tiempo y socios ilimitado creada el 6 de junio del 2000. Sus principales objetivos son mejorar las actividades productivas a través de actividades de capacitación, promocionar los productos, manejo sustentable de recursos naturales, creación de una caja de ahorro basada en la solidaridad y confianza con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los socios y habitantes de Yunguilla. Dentro de la Corporación Microempresarial Yunguilla existe un alto nivel de parentesco entre los socios, se trata de grupos familiares ampliados pues de cada diez socios ocho manifestaron tener familiares en la corporación, sin duda el factor parentesco ha jugado un papel fundamental en el grado de confianza que tienen las personas en la corporación. La identidad cultural, es otro precursor del capital social se caracteriza por una homogeneidad cultural, económica; las actividades económicas desarrolladas por todos han sido la lucha por la tierra, agricultura actividad que desarrolla la mayor parte de las familias con escasos recursos y que no ha sido abandonado a pesar de las crisis, contrabando de alcohol, elaboración de carbón; los actores en conjunto buscan estrategias a su disposición para seguir existiendo fuera del sistema formal tal como lo señala Razo Cajas (2014), esto en beneficio de obtener transformaciones sociales dentro de la misma.

Cabe indicar que mediante entrevistas se determina que la edad promedio de los socios es de 45 años, es decir la mayoría son los precursores de las iniciativas dentro de cambio de modelo de desarrollo, sin embargo, los socios con menos de 35 años son del 37% demostrando el interés de jóvenes socios en insertarse en proceso, no existe socios de más de 65 años lo que demuestre que la tercera edad se ha quedado en actividades diferentes fuera del proceso asociativo. El nivel de instrucción mayoritaria es secundario, pero existe un 13% con educación superior lo que garantiza la mejora de capital social por los nexos de los nuevos profesionales, es interesante mencionar que la emigración en Yunguilla es muy baja, según relatos la mayoría de migrantes lo hacen por estudios al exterior y con temas relacionados con Turismo. Además, dentro de la corporación se prestan dinero entre los socios, herramientas, insumos, como se puede notar existe un nivel apreciable de confianza y reciprocidad entre los productores, que son esporádicas debido a que la producción la realizan individualmente. Un indicador importante en niveles de confianza tiene que ver con la durabilidad de las relaciones sociales, en la Corporación Microempresarial Yunguilla se puede constatar que el promedio de permanencia de los socios es de 15 años, el 80% ha permanecido en la organización por más de 10 años; su permanencia larga en la corporación reside en

el interés por mejoras económicas gracias a los diferentes emprendimientos.

En cuanto, al valor de la cooperación está relacionado con el grado del cumplimiento de las normas establecidas, así como de los estatutos de la organización, para lo cual la corporación realiza un plan anual de acciones, el porcentaje de los socios que cumple las normativas llegan al 65% entonces se puede decir que el grupo aún se encuentra en formación. En temas de solidaridad ocho de cada diez socios participan en las fiestas, las que sirven para fomentar lazos de amistad y colaboración, la minga es otra de las actividades tradicionales de la comunidad donde todos los socios participan en la minga principalmente para el arreglo del camino, canales o de otra infraestructura dentro de la comunidad como escuela, huerto o restaurante, además de la asistencia de los socios a funerales lo que señala una relación de amistad y reciprocidad. Actualmente el capital social se ha incrementado y se ha extendido por 18 años desde la creación de la Corporación con un 90% de la población involucrada en los procesos de la misma.

Los proyectos desarrollados por la Corporación Microempresarial Yunguilla han tenido la necesidad de entender el umbral de lo familiar para incorporarse a un sistema universal sin olvidar sus inicios y su visión social, “estos proyectos, a pesar de ser aparentemente exitosos en el campo de lo social muestran algunas limitaciones en el campo de la gestión”. Los autores Rosero & Godoy (2017), señalan que el mismo presidente menciona que es un modelo exitoso por cuanto la comunidad mantiene valores como la confianza, solidaridad y reciprocidad, sin embargo, menciona también la necesidad de entrar en procesos conjuntos que desemboca en la necesidad de un nuevo modelo de gestión que mejore los productos y servicios actuales. Cabe resaltar, que el modelo administrativo comunitario ha limitado la obtención de certificaciones y registros sanitarios que faciliten la comercialización de productos y servicios. No distribuir las funciones y responsabilidades de cada miembro de la corporación en las unidades de negocio y la falta de procesos han generado problemas, los socios en conjunto con la comunidad y los directivos de la Corporación Microempresarial Yunguilla, toman la decisión de diseñar e implementar un modelo de gestión por procesos acorde con su realidad organizacional, cultural que incorpore criterios de mejora continua de procesos y satisfacción de clientes apoyado en su gran capital social.

Durante el diagnóstico realizado se identifica que el desarrollo de la corporación es empírico, obteniendo un nivel 2 de maduración que se basa en una administración insuficiente y grupos de trabajo que desean estandarizar sus procesos, y es por ello que se propone alcanzar el nivel 3, que es la aplicación de la gestión por procesos, mejorando el nivel de satisfacción del cliente pasando de un 75% que actualmente se tiene a más del 90% (Rosero

& Godoy, 2017). Sobre la base de este diagnóstico, se construye la cadena valor o mapa de procesos para lo cual se desarrollan sesiones de trabajo y entrevistas con los responsables de cada unidad de negocio y con los directivos de corporación, esto busca una construcción participativa y acorde a las necesidades particulares de la Corporación Microempresarial Yunguilla, a continuación, se presenta el mapa de procesos donde se define procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos cada uno de ellos con sus respectivos macro procesos.



Figura 1. Cadena de valor.

Para el presente artículo, se considera únicamente los macro procesos sustantivos que son aquellos que tienen relación directa con la satisfacción del cliente y se subdividen en producción, turismo, ventas y post venta. El macro proceso producción, se divide en tres subprocesos producción de lácteos, producción de mermeladas y producción de artesanías, es decir los mismos proyectos con los que nació el grupo de mujeres Mamapallo hace cerca de 25 años, apoyado hoy en el capital social existente de las mujeres que son las que actúan de administrativas y operarias en los tres subprocesos que se ha mantenido en el tiempo en la búsqueda de la mejora de las condiciones de vida de las familias de las mujeres participantes.



Figura 2. Macroprocesos producción.

El macro proceso turismo, tiene una importancia fundamental en la Corporación Microempresarial Yunguilla, ya que es una de las mayores fuentes de ingresos de la corporación y la que en el año 1998 fue el punto de inflexión para lograr realmente un crecimiento y mantenimiento del capital social de Yunguilla al encontrar en esta actividad la manera de incorporar al resto de las 32 familias que no tenían la confianza en otras nuevas ideas de desarrollo y buscar una mejora de condiciones a nivel comunitario, dicho proceso se subdivide en guianza, hospedaje y alimentación.

El proceso de guianza, está relacionado con las actividades de operación turística misma que contiene una cartera importante de servicios que van desde tours de un día hasta tours de dos días una noche, todos dirigidos por guías nativos de la zona capacitados a partir de los lazos fuertes que se mantuvo con la Fundación Maquipucuna donde se obtuvo capital externo a partir del fortalecimiento del capital interno de la comunidad.

El subproceso hospedaje se relaciona con el alojamiento en la casa comunal o en las casas familiares, es decir valores como la confianza y la solidaridad entran en escena para lograr el objetivo de brindar un hospedaje cómodo, seguro y confortable. El sub proceso de alimentación consiste fundamentalmente en definir las buenas prácticas para prestar servicios gastronómicos para los visitantes de Yunguilla, basado en productos nativos de la zona producidos por los mismos habitantes de la comunidad e incluso lograr el afianzamiento de relaciones sociales con los turistas en el proceso de la siembra, la cosecha de los productos que los turistas consumen.



Figura 3. Macroproceso turismo.

El macro proceso ventas define las actividades a seguir para ejecutar los sub procesos ventas de productos comunitarios y las ventas de paquetes turísticos, se la divide de esta manera por cuanto dichos procesos son totalmente diferentes, el turístico mantiene sus propias características que difieren totalmente con la venta de productos

comunitarios que principalmente son los producidos en las microempresas de la corporación.



Figura 4. Macroproceso ventas.

Finalmente, el macro proceso de post venta busca medir la satisfacción de los clientes y de esta forma asegurar la calidad que se brinda a todas las partes interesadas con los productos y servicios de la Corporación. A través, de este seguimiento se busca que los procesos logren un rendimiento adecuado y estándar, también es un apoyo a la mejora continua de todos los procesos. El mapa de este proceso se detalla a continuación.



Figura 5. Macroproceso post venta.

Los procesos gobernantes, es decir los de planeación organizacional y sistema de control de gestión, así como los procesos adjetivos gestión financiera, gestión del talento humano y seguridad y salud ocupacional aportan direccionamiento estratégico y control, proveen recursos para el desarrollo de las actividades gobernantes y sustantivas y solo serán mencionados sin tener que explicarlos para la presente ponencia. Con la definición de estos procesos la Corporación busca generar calidad en sus productos y servicios, desarrollar criterios de sostenibilidad, lograr el desarrollo humano; situación que se comprueba al relacionar el modelo de gestión por procesos sustantivos con los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones

Unidas. Los objetivos están interrelacionados, con frecuencia la clave del éxito de uno involucrará las cuestiones más frecuentemente vinculadas con otro., estos objetivos son como se muestra en el siguiente gráfico.

Tabla 1. Objetivos del desarrollo y relación con procesos.

OBJETIVOS ODS	PROCESOS	TIPO DE RELACIÓN
Objetivo 1. Fin de la pobreza	Producción de lácteos	La provisión de las materias primas la realizan los miembros de la comunidad para quienes se crea fuentes empleo
Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento		Al proporcionarle una fuente de ingresos a los miembros de la comunidad se ayuda reducir los índices de pobreza en Yunguilla
Objetivo 5. Igualdad género	Producción mermeladas	La responsabilidad de ejecución de este proceso está delegada a un grupo de mujeres
Objetivo 12. Producción y consumo responsable	Producción de artesanías	La materia prima para la producción de artesanías proviene de artículos reciclados de papel madera, plástico y otros materiales reutilizables que provienen de la comunidad principalmente, estas nuevas actividades productivas reemplazan a las antiguas prácticas productivas de Yunguilla donde la producción de carbón era la principal actividad generadora de ingresos. Se busca garantizar modalidades de consumo y producciones sostenibles.
Objetivo 15. Vida de ecosistemas terrestres	Guianza.	Parte de la oferta turística consiste en que la comunidad comparta con los visitantes aspectos como la forma de conservación de ecosistemas terrestres, tipos de cultivos aplicados para rehabilitar la tierra, medidas adoptadas para minimizar la degradación de los suelos, políticas implementadas para evitar la caza y el tráfico de especies. Con este proceso se pretende gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de tierras, y detener la pérdida de biodiversidad.
Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico	Hospedaje	Diferentes familias de la comunidad brindan servicios de hospedaje y alimentación para turistas, otro grupo trabaja en las diferentes unidades de negocio del Corporación como guías, asesores, empleados administrativos, obreros o son proveedores de materias primas. Con el desarrollo de este proceso se promueve el crecimiento económico sostenido e inclusivo, se genera fuentes de empleo y se proporciona una fuente de trabajo.
Objetivo 2. Hambre cero.	Alimentación	La Corporación brinda a los turistas servicio de restaurante en instalaciones modernas recientemente construidas. El menú está compuesto por una variedad de platos; algunos de los ingredientes son productos orgánicos propios de la zona, con ello se promociona y salvaguarda el patrimonio gastronómico de la comunidad. Con la aplicación de este proceso se pretende lograr la seguridad alimentaria, la mejora de nutrición.
Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico	Ventas de productos comunitarios Venta de paquetes turísticos. Medición de satisfacción de clientes.	Generan fuentes de trabajo para los miembros de la comunidad quienes trabajan en diferentes unidades de negocio de la Corporación. Con la aplicación de este proceso se busca promover el crecimiento económico sostenido inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo.

## CONCLUSIONES

La conformación de la Corporación Yunguilla, se da en tres etapas cada una con diferentes características, la primera etapa caracterizada por lazos débiles entre los habitantes, prima un modelo extractivista basado en la tala de bosque y elaboración de carbón, no se registra relaciones de cooperación, solidaridad o reciprocidad entre los habitantes al contrario se identifica pocos lazos entre los mismos. La segunda etapa es caracterizada por la cooperación entre 18 llamados locos por las mismas personas de la comunidad, ciertamente con el apoyo de organizaciones externas al territorio en este caso la Fundación Maquipucuna, pero con un acervo de capital social que los une como son sus raíces históricas e incluso memoria histórica relacionados a procesos de extracción y producción. Se identifica dos grupos de poder dentro de la comunidad los llamados “locos” y las personas bajas de confianza que no creen en las

nuevas propuestas de la organización externa. El primer grupo se caracteriza por lazos fuertes creados a partir de parentesco e inclusive con la fundación, este grupo consigue capital social externo para capacitaciones e incluso la idea de un proyecto de ecoturismo, este punto es identificado como punto de coincidencia, el mismo que activa a la integración y a la movilización de recursos en beneficio colectivo, este punto logra el crecimiento del capital social al incorporar jóvenes que no se incluyeron en un principio como guías nativos para el nuevo proyecto.

La tercera etapa inicia a partir de la salida de la Fundación Maquipucuna de la comunidad y la necesidad de reorganizarse en torno a un capital social fuerte expresado en valores como solidaridad, cooperación y reciprocidad; estos valores generan la creación de la Corporación Microempresarial Yunguilla que integra al 90% de la comunidad. Se identifica que la edad de los socios coincide con los fundadores sin embargo también refleja un buen porcentaje de socios nuevos lo que garantiza la mantención y crecimiento del capital social. Además, se identifica relaciones de reciprocidad como mingas, asistencia a mingas, colaboración económica e incluso asistencia a funerales lo que genera en esta etapa un grado de confianza que mantiene el capital social de Yunguilla. El desarrollo de la Corporación ha sido empírico, se identifica que se requiere estandarizar e implementar un modelo de gestión por procesos buscando mejorar los niveles de satisfacción de clientes. La definición del mapa de procesos se lo hace en base a reuniones de trabajo y entrevistas con los coordinadores de las unidades de negocios y los directivos de la Corporación lo que permite definir un modelo consensuado y acorde a las necesidades de la organización.

El desarrollo social y administrativo de la Corporación se apalanca en la gestión por procesos, modelo en el que participa la comunidad que trabaja en los ámbitos turísticos, productivos y derivados del turismo. La Corporación Yunguilla, cuenta con una gran biodiversidad de flora y fauna lo que le provee recursos naturales que atraen turistas y clientes por lo que un modelo de desarrollo sustentable permite lograr un crecimiento de la Corporación. Los procesos definidos a partir de la conformación del grupo de mujeres Mamapallo, aún siguen vigentes, lo que señala que el capital social se ha mantenido por largo tiempo además que estos mismos procesos se relacionan con los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas haciendo de Yunguilla una comunidad con un desarrollo humano y no económico en su totalidad, además de sostenible. Finalmente, se comprueba que la gestión por procesos se puede aplicar a organizaciones públicas, privadas con fines y sin fines de lucro, la Corporación Micro empresarial Yunguilla, al definir su modelo de procesos está en condiciones de mejorarlos permanentemente y lograr la satisfacción de sus clientes y considerarse una organización que ofrece calidad tanto

a nivel local como a nivel internacional, siendo pionera en la aplicación de modelos de gestión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, A. (2002). *En la encrucijada de la glocalización. Algunas reflexiones desde el ámbito local, nacional y global*, 55, 37-56.
- Bourdieu, P. (1996). *Poder, Derecho y Clases sociales*. Desclée de brouwer S.A.
- Bourdieu, P. (2001). *El capital social: Apuntes provisionales. Traducción de Evelynne Tocut*. Zona Abierta.
- Coleman, J. (1988). *Social Capital in the Creation of Human Capital*, 94, 95-120.
- Collaguazo, G. (2012). *Yunguilla, 15 años de trabajo comunitario construyendo nuestro modelo de desarrollo local sostenible*. (Tesis de grado). Universidad Politécnica Salesiana.
- Federación Plurinacional de Turismo Comunitario. (2009). *Horizonte de Vida de la Comunidad de Yunguilla*. Federación Plurinacional de Turismo Comunitario.
- Ramírez, J. (2005). *Tres visiones sobre capital social: Bourdieu, Coleman y Putnam*, 4(4), 31-36.
- Razo Cajas, E. F. (2014). «Entre la Necesidad y la Informalidad» El agua para la producción de alimentos: Estudio de caso en la comunidad Chitacaspí, provincia del Carchi. (Tesis de maestría). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Rosero, E., & Godoy, P. (2017). *Diseño e implementación de un sistema de gestión por procesos para la Corporación Micro empresarial Yunguilla, Provincia de Pichincha*. Universidad Metropolitana.
- Sandoval Moreno, A. (2013). *Nuevas ruralidades, expresiones de la transformación social en México*, 47, 160-162.
- Schuldt, J. (1995). *Repensando el desarrollo: Hacia una concepción alternativa para los países andinos*. Centro Andino de Acción Popular.
- Tobón, L. F. (2010). *Gestión por procesos*. Bolívar.
- Tortosa, J. M. (2011). *Mal desarrollo y mal vivir. Pobreza y violencia a escala mundial*. Abya-Yala.
- Unceta, K. (2014). *Desarrollo, postcrecimiento y Buen Vivir: Debates e interrogantes*. Abya-Yala.
- Velasco, J. A. (2012). *Gestión por procesos*. ESIC Editorial.