

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
GESTIÓN PARA EL DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Gestión para el
Desarrollo Local Sostenible**

**TEMA:
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO MODELO DE GESTIÓN: EL CASO DE
LA ASOCIACIÓN DE LAICOS SERVIDORES DEL SERVIDOR**

**AUTOR:
ÁLVARO FABRICIO BENALCÁZAR DURÁN**

**DIRECTORA:
ANA JANETH CASTRO MEDINA**

Quito, 14 de febrero de 2022

Declaratoria de coautoría del docente tutora

Yo, declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación “La responsabilidad social como modelo de gestión: el caso de la Asociación de Laicos Servidores del Servidor”, realizado por Álvaro Fabricio Benalcázar Durán, obtenido un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, 14 de febrero de 2022



Ana Janeth Castro Medina

C.I 0913750352

Quito, febrero, 14

Cesión de derechos de autor

Yo, Álvaro Fabricio Benalcázar Durán, con documento de identificación N.º 1717208308, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de titulación intitulado: «La responsabilidad social como modelo de gestión: el caso de la Asociación de Laicos Servidores del Servidor», mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciado en Gestión para el Desarrollo Local Sostenible, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



ALVARO FABRICIO
BENALCAZAR DURAN

.....
Álvaro Fabricio Benalcázar Durán

C.C. 1717208308

Agradecimiento

Gracias a Dios, por permitirme haber llegado hasta aquí
y gozar siempre del apoyo de mi amada familia,
quienes han sabido apoyarme en cada momento de manera incondicional,
en especial, a mi esposa María Fernanda y a mi hija María Paz.

Gracias a mis padres por ser el ejemplo de superación y constancia,
y por demostrarme que cada día es un nuevo reto
para dejar este mundo mejor de lo que lo encontramos,
por apoyarme en esta carrera que, sobre todo,
es humana y pretende vivir en un continuo servicio a la comunidad.

No ha sido un camino fácil,
pero gracias a los aportes de mi tutora,
he podido ir descubriendo el fin de este trabajo
que nos ha costado mucho, sobre todo,
por la situación actual de pandemia en la que nos desenvolvemos.

Gracias a cada uno de mis maestros
que supieron no solamente compartir su conocimiento,
sino transmitir su pasión por lo social,
grandes seres humanos
con quienes hemos logrado una gran amistad.

Resumen

El término responsabilidad social surgió para analizar la relación entre empresa y sociedad. Con el pasar del tiempo, dicho concepto ha evolucionado hasta consolidarse como un principio ético para la contribución de las empresas hacia el bienestar común de la sociedad. No obstante, persiste cierta incertidumbre; ambigüedad en cuanto a lo que conlleva, y los requerimientos para que una empresa contribuya a una mejoría en la calidad de vida de los ciudadanos. Por esto el presente ensayo, a través del caso de la Asociación de Laicos Servidores del Servidor (ALSS), busca analizar la responsabilidad social como un modelo de gestión para la asociación. Se recurre a un análisis cualitativo de los procesos actuales de la organización para determinar el impacto positivo que implicaría crear nuevas estrategias que le permitan salir de la informalidad y empirismo para convertirse en una asociación más estructurada, con mayor alcance en su misión de ayuda y perdurable en el tiempo. Se concluye que, con la implementación de un modelo de gestión estructurado basado en resaltar la igualdad y en el capital humano, se puede obtener el objetivo deseado de generar responsabilidad social, tanto para las personas que necesitan este servicio como para los voluntarios. Al instrumentar un modelo de gestión empresarial se podrán optimizar los procesos administrativos y operativos existentes, abaratar costos y crear una cultura de mejora continua, permitiendo tener nuevas estrategias de gestión para llegar con la ayuda a más personas.

Palabras clave: responsabilidad social; responsabilidad social empresarial; gestión; procesos.

Abstract

The term social responsibility emerged to analyze the relationship between company and society. With the pass in god time, this concept has evolved utilities now consolidated as an ethical principle for the contribution of companies towards the common well is of society. However, there is still some uncertainty, ambiguity as to what item tails, and there quite mints for a company to contribute to an improvement in the quality of life of citizens. For this reason, this essay, through the case of the Association of Lay Servers of the Servant (ALSS), seeks to analyze Social Responsibility as a management model for the association, resorting to a qualitative analysis of the current processes of the organization and to determine the positive impact that would imply creating new strategies that allow the organization to leave the informality and empiricism and become a more structured association, with greater scope in its mission of help and lasting over time. It is concluded that, with the implementation of a structured management model base donating quality and human capital, the desired objective can be obtained, which his to generate social responsibility, both for the people who need this service and for the volunteers. By implementing a business management model, it will be possible to optimize existing administrative and operation al processes, lower costs and create a culture of continuous improvement, thus creating new management strategies to reach more people with the help.

Keywords: social responsibility, corporate social responsibility, non-profit, business management, operational processes, constant improvement, management strategies.

Índice general

Resumen

Abstract

1.	Introducción	1
2.	Desarrollo.....	6
2.1	Responsabilidad social: Evolución y problematización del concepto	6
2.2	Elementos de la responsabilidad social.....	9
2.3	El desarrollo local y las organizaciones sociales: Vinculación en la RS como modelo de gestión dentro de la ALSS	10
2.4	Responsabilidad social como modelo de gestión	11
2.5	Entrevistas y observación	13
2.6	Principales características de la Asociación de Laicos Servidores del Servidor	17
2.7	Fortalecimiento de modelos de gestión basados en la responsabilidad para la ALSS.....	20
2.7.1	Certificaciones en responsabilidad social.....	24
2.8	Herramientas de gestión	25
3.	Conclusiones	27
4.	Referencias bibliográficas.....	30

Índice de tablas

Tabla 1. Evolución del concepto de responsabilidad social	16
Tabla 2. Indicadores de RS como modelo de gestión... ..	22
Tabla 3. Mejora de procesos basado en la información obtenida de las entrevistas...	26
Tabla 4. Modelo Social Business Canvas	32
Tabla 5. Auditoría Social en la ALSS	34
Tabla 6. Indicadores ETHOS.....	36

Índice de figuras

Figura 1. Mapa de empatía	25
Figura 2. Estrategias de las 5S	27

1. Introducción

El término *responsabilidad social* como tal fue acuñado por Howard Rothmann Bowen, economista inglés, al mostrar su estudio basado en la relación que tiene la organización con la sociedad. Con el pasar del tiempo, dicho concepto se ha ido transformando, evolucionando hasta consolidarse, hoy en día, como un pilar fundamental para la contribución de las empresas hacia el bienestar común de la sociedad. (Bowen, 1953)

En particular, en América Latina, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) revisó la diferencia con la responsabilidad social corporativa, pues solo algunos países llevan a cabo el hecho de contribuir a una mejoría de la calidad de vida de los ciudadanos (BID, 2003).

En Ecuador, aunque existe una gran expectativa e interés en el tema de responsabilidad social, hay cierto escepticismo de poner en marcha este sistema de gestión basado en esta normativa. Actualmente tanto el Gobierno como las grandes multinacionales que operan en el país están promoviendo esta cultura a las organizaciones nacionales con ventajas y beneficios a las empresas que se sumen a esta iniciativa (Revista Ekos, 2012).

En el ámbito legal, dentro del contexto ecuatoriano no existen leyes que obliguen a las empresas a realizar proyectos de responsabilidad social empresarial. Varios estudios y artículos muestran una normativa que regula cuatro aspectos principales de la RSE: relación con el medioambiente; relación Estado, sociedad y empresa; regulación de los clientes y usuarios; y relación de la empresa con los colaboradores (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Por otra parte, la RSE, en su desarrollo conceptual, ha tenido múltiples enfoques y definiciones. En la actualidad se encuentra en diversos sectores productivos, industriales y de

servicios, al igual que en organizaciones sin fines de lucro. Sin embargo, existen pocas investigaciones sobre la responsabilidad social y este tipo de organizaciones.

Dentro de las organizaciones que están catalogadas como “sin ánimo de lucro” se encuentra la Asociación de Laicos Servidores del Servidor (ALSS) cuyo objetivo principal es la de insertar en la sociedad a personas que, por diversas adversidades, han terminado en situación de calle y cuyo modelo de negocio compete al trabajo de titulación.

Como se explicó anteriormente, en el ámbito legal ecuatoriano no existen normativas para obligar a las empresas a desarrollar estrategias de RSE, pues, varios autores coinciden con que “esto limitaría la acción organizacional” (Olmedo, 2020). Por otra parte, aplicar estas leyes implica obligación y se estaría en contra de uno de los principios fundamentales de la RSE que manifiesta que sea una práctica voluntaria.

La RSE es una iniciativa privada y sin fines de lucro que tiene la misión entre sus promotores de explotar el perfeccionamiento social a través de la ética, el humanismo y la solidaridad. Este organismo está conformado por personal con amplio conocimiento tanto en el campo empresarial, en la academia y en cargos de responsabilidad públicos y privados. El RSE es una organización que forma parte de la Fundación Horizontes (Ministerio de Educación y Cultura, 2005).

Su antecedente es el Instituto de Responsabilidad Social del Ecuador, “la primera iniciativa institucional en el cometido de la responsabilidad social empresarial”, organización privada, sin fines de lucro, con el ideal del perfeccionamiento social a través de un humanismo auténtico y solidario (IRSE, 2021). Dicho instituto estableció un conjunto de principios propios del Pacto de las Naciones Unidas, donde se prioriza la atención a las sociedades reconocidas como menores. Por tal motivo, planteó planes de acción para resaltar una información a fin de que se pueda difundir los contenidos desarrollados y la formación de

capacidades. Este último contribuyó a que sus integrantes puedan reconocer y socializar los preceptos de la RS, mediante cursos, capacitaciones, seminarios, entre otros (IRSE, 2021).

Como se aprecia, existe una amplia normativa alrededor de la RS; no obstante, aún hay factores que dificultan su práctica, como la falta de consenso en cuanto a su significado. De acuerdo con el criterio de Fórum Empresa (2011) en su informe manifiesta que en el país hay una gran brecha entre consumidores y ejecutivos sobre la idea de la RSE. Es por esto por lo que parece haber discrepancia entre las distintas visiones y proyectos entre diferentes empresas lo que conlleva ser socialmente responsable. Asimismo, el bajo nivel o falta de involucramiento de los trabajadores también obstaculiza su desarrollo, lo cual puede cambiar drásticamente con la inserción a una cultura empresarial, donde la preocupación del bienestar social no sea vista como un gasto, sino un compromiso de retribución a la sociedad.

Por ejemplo, se podría recomendar una asesoría externa debido a que plantearse la RSE conlleva el reto de instrumentar un nuevo sistema de gestión o implantar una nueva normativa en las organizaciones basada en que estas, mayormente, son aceptadas por grandes empresas o multinacionales. Asimismo, existen las certificaciones internacionales, como parte de cualquier normativa de RSE, las cuales se caracterizan por poner en funcionamiento un sistema de gestión basado en el cumplimiento de los requisitos que exige la norma. (Vidal, 2013)

La metodología para analizar la realidad del modelo de gestión de la Asociación de Laicos Servidores del Servidor (ALSS) fue cualitativa, ya que gracias a esta podemos entender el comportamiento de esta organización, determinar si el sistema actual funciona y cuáles son los problemas que presenta la empresa. Con la información obtenida se podrán generar estrategias y soluciones a estos problemas (Questionpro, 2021).

Mediante la observación de campo se pudo determinar las falencias que presenta la organización con respecto a sus procesos de gestión. Además, se realizaron entrevistas

individuales no estructuradas y grupales, tanto a usuarios como a voluntarios; a quienes se les preguntó cuál era su percepción de la Asociación en los servicios que proporciona y cómo se podrían mejorar. Como último recurso se utilizaron los archivos de registro existentes sobre la asociación (Questionpro, 2021).

Para Sampieri (2014) los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. El autor explica que frecuentemente estas actividades sirven, en un primer momento, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; luego sirven para perfeccionarlas y responderlas.

En otras palabras, la investigación cualitativa se destacó por su capacidad de proporcionar una metodología que permite comprender determinadas experiencias desde la perspectiva de las personas que la viven. Se complementó con la técnica de análisis bibliográfico sobre la responsabilidad social desde sus orígenes para apreciar cómo evolucionó el concepto. Asimismo, se hizo un recorrido desde la experiencia que se tuvo en prácticas pre profesionales, entendiendo que el autor de este trabajo conoció el desarrollo y la organización de ALSS de una manera vivencial, por lo que se integraron entrevistas pertinentes a personas vinculadas a la misma, para conocer su situación actual.

Por todo lo anteriormente expuesto, se ha encontrado que existen varias falencias en la gestión operativa y administrativa de la fundación, partiendo desde el hecho que no existen suficientes voluntarios capacitados para tratar a las personas en situación de calle, principalmente personal médico, psicológico y administrativo.

Dentro de las áreas de acompañamiento médico y psicológico existen programas implantados por la asociación que no se cumplen en su totalidad por falta de recursos, insumos o recursos económicos llegando al punto en que voluntarios sin la experiencia y preparación necesaria realicen este trabajo, lo que causa que muchos pacientes tengan tratamientos cortos, incompletos y poco efectivos.

Por otra parte, la Asociación se ha venido administrando de una manera muy empírica, sin un plan de gestión, sin un presupuesto estructurado, sin un control de inventarios y sin contar con procesos y funciones claras tanto para el personal como para los voluntarios. Tampoco existe un plan de contingencia para emergencias, ni brigadas de auxilio.

Esta es la razón principal por la cual la asociación no posee los recursos necesarios para gestionar mejor sus procesos, contratar personal necesario y tener el alcance de ayuda esperado.

Con estos antecedentes este ensayo busca responder las preguntas:

¿El enfoque de RSE es aplicable a las organizaciones sociales como la ALSS?

¿La RS puede ser asumida como un modelo de gestión para la ALSS?

¿Es necesario implementar una reingeniería de procesos operativos y administrativos para mejorar la gestión de recursos y efectividad de la ALSS?

2. Desarrollo

2.1 Responsabilidad social: Evolución y problematización del concepto

A continuación, veremos que la Tabla 1 mantiene la misma premisa deductiva y lógica que enlaza los lineamientos de las RS, justicia social y compromiso. Consecuentemente, los objetivos se dedican al cumplimiento de necesidades de grupos focales basada en un modelo de gestión. La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) explica que su propósito es determinar cuáles son los comportamientos socialmente responsables en los ámbitos de actuación de las organizaciones (AECA, 2001)

El término de responsabilidad social como tal fue acuñado por Howard Rothmann, economista inglés, al presentar su estudio sobre la correlación que tienen las empresas con el entorno donde se muestra la evolución del concepto a través de varias décadas, y desde la perspectiva de diferentes autores. Con este preámbulo, en la Tabla 1 se muestra cómo ha cambiado el concepto de responsabilidad social a lo largo del tiempo.

Tabla 1.

Evolución del concepto de responsabilidad social

Año	Autor	Definición
1953	Howard Rothmann Bowen	La responsabilidad social es una aceptación voluntaria a largo plazo por parte de los empresarios: «Las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad».
1970	Milton Friedman	En su libro <i>La responsabilidad social de los negocios</i> manifiesta que maximizar sus ingresos asevera que los individuos tienen responsabilidad social y, por tanto, deben atender con su propio tiempo y con sus propios recursos.

Consecuentemente, se puede catalogar a la RS como algo más allá de algunas obligaciones convencionales de la empresa, en el sentido de contribuir en la solución de problemas sociales.

1998	Baltazar Caravedo	«Un compromiso que las empresas asumen por el bienestar del entorno social que las rodea» y es ahí en donde recae la gestión de las empresas por la toma de buenas decisiones que se adhieran a la búsqueda del bienestar común dentro de la sociedad.
2000	Peter Drucker	Parte de la responsabilidad social es que se exige a las empresas ser «el guardián de la conciencia de la sociedad»; las empresas empiezan a generar un sentir de responsabilidad y afrontar ahora ciertos problemas presentes dentro de la sociedad.
2004	María Matilde Schwald	Responsabilidad social como «el ser consciente del daño de nuestros actos y lo que pueden ocasionar a cualquier individuo o grupo social». Esta se extiende, en ese mismo sentir, a la responsabilidad social empresarial.
2005	Adela Cortina	La responsabilidad social no solo vende buena reputación para las empresas, sino que también influye en la imagen que estas tienen para con los consumidores. La RS debe manifestarse como una cadena de estrategias basadas en la justicia y la prudencia.
2006	Gustavo Cabrera	Es crucial redefinir las relaciones entre las empresas y la sociedad en un contexto de globalización y nuevos desafíos geopolíticos de la época. La responsabilidad social se define ya no solo como un compromiso económico como mencionaba Friedman, sino como una responsabilidad a la sociedad.

Fuente:(Bowen, 1953)

En los conceptos descritos en la Tabla 1, se encontró que coinciden en que la RS es una preocupación voluntaria de la empresa por el bienestar del otro, de la sociedad. María Matilde Schwald citado por Bowen(1953) llama la atención sobre la responsabilidad de los

actos –sin limitarlos a los de la empresa– y tener consciencia del daño hacia un individuo o un colectivo. Posteriormente, Adela Cortina citada por (Bowen, 1953) señala que esta puede observarse como un atractivo de la empresa, vista como una herramienta de gestión, prudencia o exigencia de justicia. Cabe destacar la definición de Gustavo Cabrera citado por (Bowen, 1953) que usa el término de globalización por primera vez, con lo cual el término trasciende hacia un concepto que traspasa fronteras y no es exclusivo de cualidades económicas.

Ciertamente, el título de RS ha estado asociado siempre al desarrollo de las empresas, aunque este no debe limitarse al ámbito empresarial como tal, pues el carácter social implica mucho más. Así es como resulta necesario esclarecer los lineamientos éticos en los cuales las empresas han fundamentado sus acciones, las cuales no podían aislarse de las consecuencias en la sociedad a la que se encuentran circunscritas. Plantear, por ejemplo, la posibilidad de abordar la justicia social como un compromiso que se busca cumplir dentro de una organización que no busca el lucro.

Por decirlo en otras palabras, el concepto se ha ido transformando, evolucionando hasta consolidarse hoy en día como un principio ético y fundamental para la contribución de las empresas hacia el bienestar común de la sociedad. Autores como Bowen y Friedman manifiestan que la aplicación de la responsabilidad social en las empresas no solo permitiría el crecimiento económico de las mismas, sino que era una obligación desinteresada. Es más, se trata de una acción voluntaria que refleja los acuerdos de las compañías con el entorno y la sociedad, pues los productos o servicios ofrecidos por las empresas pueden llegar a tener efectos a nivel ambiental. Entonces, se cuestiona qué hacer con estas consecuencias que podrían perjudicar a la sociedad. En la actualidad, la RS recae en el accionar de las empresas como una herramienta de gestión clave para el éxito y contribución a la solución de ciertas problemáticas que se presentan dentro de la misma, ya sea para sectores productivos,

industriales y de servicios, como para una organización sin ánimo de lucro. Sin embargo, existen pocas investigaciones sobre responsabilidad social y organizaciones semejantes a la ALSS.(Bowen, 1953)

Se introdujo la RSE y se dio énfasis a la relación entre empresa y sociedad. La importancia de este hecho es que creó un compromiso que lograría una preservación del medioambiente y, a su vez, se convirtió en una referencia para todas las organizaciones que quisieran aumentar los estándares de calidad laboral. Además, se dejó en claro que las empresas tienen que respetar sus compromisos sobre la implementación de políticas que otorguen retribución y beneficios a la sociedad.(Correa, 2007)

Para que se puedan instaurar la normativa de responsabilidad social empresarial “los directivos deben comprender y aceptar aquellas decisiones que están tomando dentro de sus organizaciones y el impacto que estas generan en la sociedad” (Correa, 2007).

En la actualidad, las organizaciones se encuentran con una gran escalabilidad en temas de servicio, talento humano, infraestructura, tecnología, innovación, etc.; esto se debe a la competencia la cual ayuda a que las compañías estén siempre a la vanguardia por encima de su rival. Por otra parte, gracias a la globalización las medianas grandes y pequeñas empresas deben adaptarse a competir no solo en el mercado local si no en un mercado mucho más extenso que no tiene fronteras a la hora de comercializar y que, cada vez, se enfocan más a un trato de RS. Por tanto, surge la interrogante de saber si pasa lo mismo con las asociaciones que destinan sus recursos y servicios en ayudar a las personas, como es el caso de la ALSS.Esto lleva a cuestionar cómo concibe el Estado ecuatoriano a la RSE, por lo que cabe examinar sus diversas definiciones.

2.2 Elementos de la responsabilidad social

Según Reyes(2008), la responsabilidad social se define como:

El conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales de una determinada organización con sus partes interesadas.

Y entre estos podemos encontrar cuatro pilares fundamentales:

1. Sostenibilidad
2. Rendición de cuentas y transparencia
3. Inclusividad
4. Resultados en una visión integral

Permitiendo identificar a una empresa que se rige bajo una modalidad dentro de la gestión en el marco de la RS la cual debe tener una programación institucional en modelos de «equidad de género e inclusión», «portal de transparencia», «cero papeles», «intercambios nacionales e internacionales» (Reyes, 2008).

2.3 El desarrollo local y las organizaciones sociales: Vinculación en la RS como modelo de gestión dentro de la ALSS

En el caso concreto de la ALSS, la visión y misión están ligadas a brindar apoyo a las personas en situación de calle. Su origen parece remontarse a 1960, cuando el debate se centraba en reflexionar y analizar el rol de las empresas, y las acciones que podían tomar para solucionar los problemas sociales. En la ALSS surge la interrogante en torno a los *meseritos*¹, ya que, si bien estas personas no generan ingresos para la economía nacional, sí invierten el dinero del Estado para sus proyectos, lo que concuerda con el hecho de que, por lo general, la RS se vuelve un hecho ético que no se refiere a los intereses privados, sino a la búsqueda constante del bien común y contribución a la sociedad.

¹ El término *meserito* es usado por esta asociación para referirse a las personas en situación de calle, quienes son concebidas como personas dignas de misericordia. El mismo fue acuñado por el fundador de la Asociación de laicos en Colombia, Jorge Andrade, hace ya doce años.

Al respecto, Correa(2007)expresa que “en las dos últimas décadas del siglo pasado, se comienza a debatir más ampliamente el término responsabilidad social corporativa (RSC) y en diferentes ámbitos académicos y empresariales es aceptado cada vez más”. Este pensamiento va acorde con los postulados de Puentes y Velasco (2009), para quienes las empresas ponen mayor atención a las acciones responsables. En el ámbito de las organizaciones sociales el objetivo principal no es el producto, sino ayudar a las personas en situación de vulnerabilidad, tal como la ALSS cuando atiende a las personas en situación de calle.

2.4 Responsabilidad social como modelo de gestión

Ahora bien, para que la RS sea vista como un modelo de gestión, esta debe tener un enfoque de visión corporativa para que el modelo funcione como una herramienta empresarial. En la actualidad existen varias organizaciones que utilizan estrategias para generar ventajas competitivas y agregar valor a los servicios que se prestan al entorno social (Socias & Herranz, 2001). Entonces, para desarrollar un modelo de gestión que sea aplicable a la ALSS es de gran importancia determinar las principales falencias que esta tiene.

Con ello se podrá tener una idea óptima para la estructuración del cuadro de mando que es el que va a evaluar si el plan estratégico de la organización está bien encaminado, teniendo presente todos los procesos a seguir y los requisitos que deberán cumplir.(Puentes & Velasco, 2009)

Una de las estrategias para poder utilizar la gestión empresarial en la RS puede ser con la reestructuración de los procesos existentes e implementando estrategias de mejora continua. Al ejecutar estas herramientas se conseguirá administrar de mejor manera los recursos, donaciones y el tiempo de los voluntarios, a la vez destinar esos fondos y tiempos en mejoras para la comunidad generando mejores servicios y para el futuro incluso ampliando la gama de servicios que ofrece la asociación. Esto puede llevarse a cabo mediante

mingas, por ejemplo, ayudar a las personas en temas de pequeños emprendimientos o restaurar el sector con apoyo de la ALSS. También se podría hacer en conjunto con las iglesias o con la Curia Arquidiocesana de Quito para generar un proyecto de mayor impacto para el sector, que beneficie a todos los vecinos.

Tabla 2.

Indicadores de RS como modelo de gestión

Indicador	Modelo de gestión
Valores	Selección de indicadores y meta clara contribuye al éxito de la implementación. Medir su cumplimiento significa cuantificar de forma tangible la gestión de la ALLS.
Público interno	Capacitación sobre una mejor utilización de los recursos y así generar un bienestar común, de forma que puedan ofrecer un mejor servicio, aprovechando su experiencia y explotando sus habilidades.
Comunidad	Fomentar la participación ciudadana, que esté informada sobre los planes, programas y servicios brindados por parte de la ALSS. Podría contribuir en la elaboración de políticas públicas que beneficien a la asociación.
Gobierno y sociedad	Se podría considerar un punto de partida hacia el desarrollo sostenible de la asociación, ajustando el enfoque propio de la misma para que sea óptimamente autosustentable.

Fuente: Bowen (1953)

Puesto que el objetivo principal de la ALSSes ayudar a la gente, de esta forma ya resulta una empresa socialmente responsable. Por lo tanto, para que su modelo de negocio funcione como tal, este se debe enfocar en cómo utilizar y optimizar los recursos disponibles. En este sentido, la reingeniería de procesos resultó una herramienta de gestión empresarial de mejoramiento continuo para cumplir con el rol principal de la asociación, es decir, la ayuda social. Si bien la ayuda social ya implica RS, este sería solamente el mercado objetivo de la

empresa, por lo que, para que se afiance de mejor manera los términos de RS, se podría lograr con ayuda a la comunidad. Con este fin, la ALSS podría recurrir a eventos, campañas, proyectos, mingas que no solamente beneficien a su mercado objetivo, sino a la comunidad en general.

Si bien la organización tiene como misión y visión el invertir todos los ingresos percibidos a la ayuda social es necesario analizar si los procesos existentes le permiten ser sustentable y mantenerse en el tiempo. Por esto con el presente trabajo se propone realizar una reingeniería de procesos para, a mediano o largo plazo, obtener alguna certificación, ya sea la SA 800 o la ISO 26000. Básicamente se podría explicar como una cultura de gestión empresarial enfocada en incrementar la eficiencia y eficacia de todos los procesos existentes en una organización. Todo esto con el fin de aprovechar los recursos tecnológicos y económicos optimizándolos a su máxima expresión, haciendo hincapié en la ética corporativa de igualdad donde el ser humano es el eje fundamental de la organización. De esta manera, se logrará a corto y mediano plazo mejorar la calidad del servicio prestado, crear un ambiente laboral justo, donde no existan atropellos, discriminaciones o acosos de ningún tipo, disminuir costos, aumentar el alcance de la ayuda prestada, reducir tiempos entre las diferentes necesidades de los usuarios y la satisfacción de las mismas.

2.5 Entrevistas y observación

Como se comentó en un inicio la información obtenida por medio de las entrevistas fue fundamental para determinar cuáles son las falencias que la organización presenta en este momento. Se utilizó el mapa de empatía tanto en usuarios como en voluntarios para analizar cuál es la percepción que tienen sobre la asociación; con esto se procedió a generar ideas para mejorar los procesos actuales.

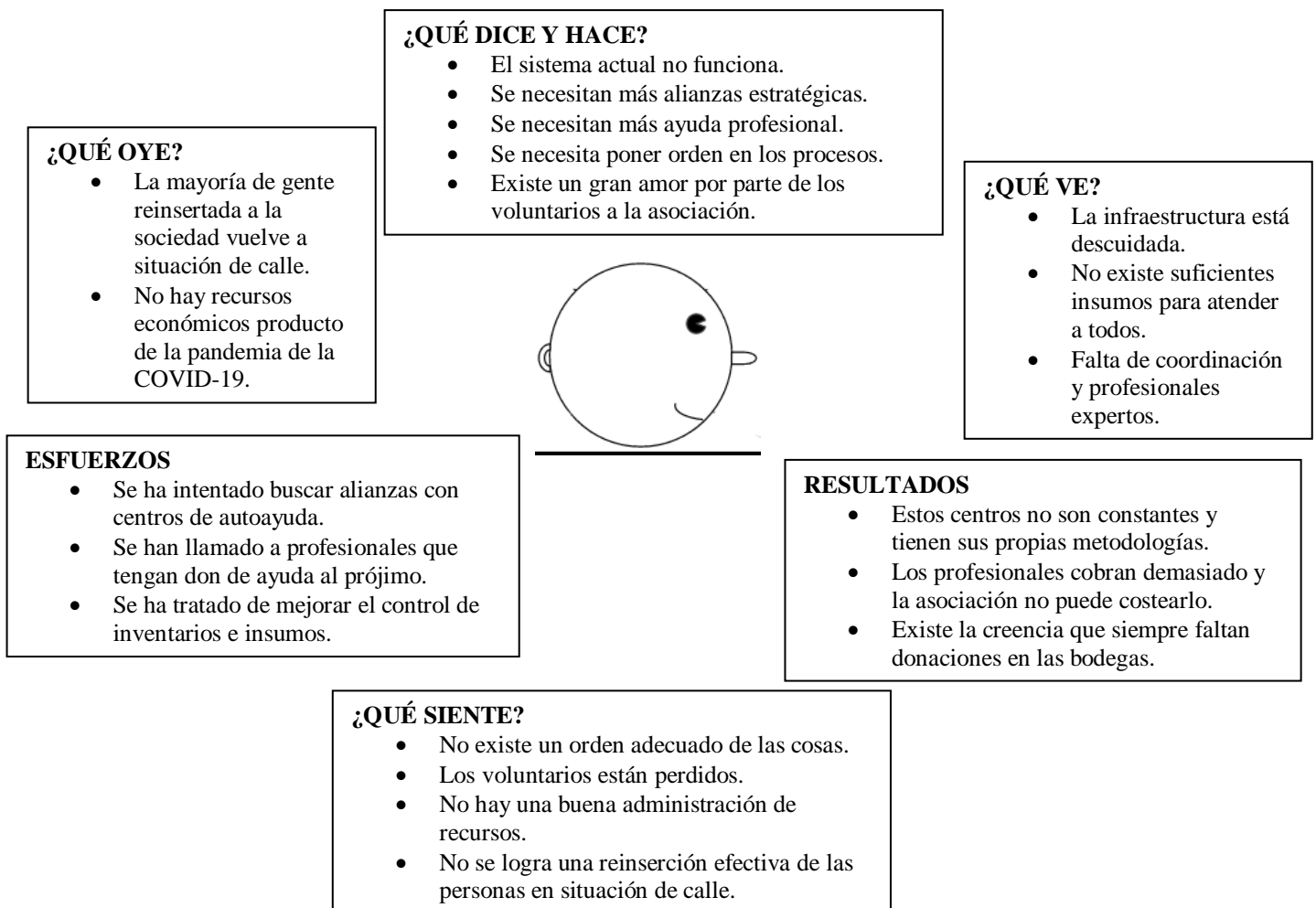


Figura 1. Mapa de empatía.

Fuente:(*Desingthinking.gal*, 2021)

Tabla 3.

Mejora de procesos basado en la información obtenida de las entrevistas

Proceso anterior	Proceso reestructurado	Resultado
Acopiar las donaciones en una bodega.	Crear procesos FIFO. Clasificar los alimentos según su género. Estandarizar máximos y mínimos en las bodegas.	Minimizar inventarios. Optimizar espacios. Evitar pérdidas por caducidad de productos.
Usar solo el personal voluntario disponible al momento.	Crear procesos específicos con la cantidad de personas necesarias. Y planificar el trabajo con anterioridad.	Minimizar errores. Minimizar retrasos en los servicios. Mejorar la producción de los productos.
Destinar los recursos recibidos por donaciones en los espacios disponibles.	Realizar un inventario de activos muebles y enseres para una vez analizado el espacio proceder a ubicarlos.	Minimizar los espacios. Saber los activos con los que cuenta la organización. Evitar donaciones innecesarias y redirigirlas a otras organizaciones que puedan necesitarlas.
Las construcciones de vivienda están supervisadas por miembros de la sociedad.	Poner a la cabeza a un profesional para que guíe las obras realizadas con plazos y montos establecidos.	Respetar el presupuesto. Minimizar costos. Optimizar la materia prima.
Mantener los procesos actuales.	Reestructurar los procesos actuales a fin de tener orden y control.	Mejoramiento de la calidad. Satisfacción de necesidades más eficiente y oportuna.

Fuente: Investigación propia.

En la entrevista se determinó la necesidad de generar nuevas estrategias y una gestión estructurada para cumplir los objetivos de la organización. Todo cambio es progresivo y cuanto más orden exista en el camino menor será su tiempo de implementación. La reingeniería de procesos en la gestión actual es fundamental para lograr aplicar una cultura de

mejora continua que sea instaurada como cultura empresarial al largo plazo. Con esta sabiduría transmitida y entendida por todos los colaboradores y voluntarios se crearán estrategias para que junto con la misión de la ALSS se implementen estructuras de RS.

En primer lugar, es necesario generar estrategias para optimizar los recursos existentes; la optimización de tiempo, espacio, recursos económicos y recursos humanos se puedan destinar en la generación de la gestión de RS aplicado a la ALSS. Para lograr estos objetivos se propone la herramienta de gestión presentada en la Figura 2.

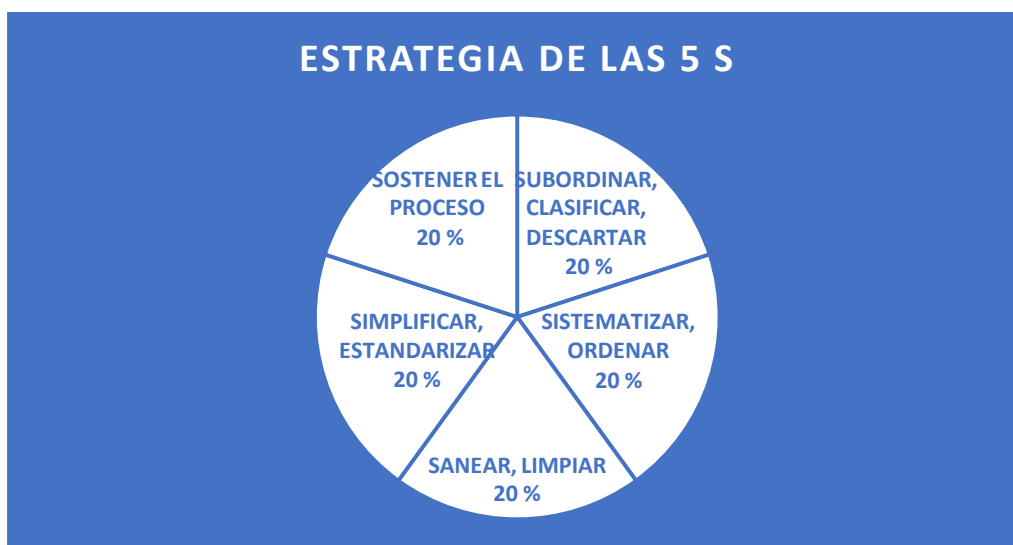


Figura 2. Estrategia de las 5 S. Proceso de las 5S para optimizar los recursos existentes.

Fuente: Elaboración propia con información de Reyes(2008).

Subordinar, clasificar, descartar. Dar responsabilidad a personas específicas, retirar los elementos y pasos innecesarios en la operación, eliminar o cambiar maquinaria obsoleta para liberar espacio y generar rapidez.

Sistematizar, ordenar. Establecer los límites de cada una de las áreas de trabajo, todos los elementos deben tener un sitio específico, ordenadas y en su sitio. Se recomienda usar señalización para facilitar la ubicación y el trabajo de los voluntarios.

Sanear, limpiar. Tener todo en orden y limpio permite detectar con mayor facilidad identificar problemas y hace más seguro el ambiente de trabajo.

Simplificar, estandarizar. Evita improvisar procesos que pueden incurrir en gastos innecesarios, errores y pérdidas. Estandarizar los pasos anteriores permitirá tener más orden, limpieza y mejorará el ambiente de trabajo.

Sostener el proceso. Crear una cultura en la organización para que esta nueva implementación no se rompa con la entrada o salida de nuevos voluntarios(Correa, 2007).

El poner en marcha estas estrategias en la RS de la ALSS, aparte de generar un mayor alcance de ayuda a personas en situación de calle, puede convertirse en un modelo de gestión a ser replicado por otras organizaciones, ya que no solo aumenta la productividad de los productos y servicios, sino que, además, ayuda a minimizar el exceso en el uso de recursos naturales, aportando a la conservación de los recursos naturales.

Aplicado a la gestión de RS se puede atraer colaboradores o donadores de calidad, proponer nuevas oportunidades de negocio y ofertar nuevos servicios a mediano y largo plazo, mejorar la reputación de la marca e incrementar la fidelidad de los usuarios y de las organizaciones que sustentan esta labor. De esta manera, se puede aludir a la dimensión externa de la RSE, la cual comprende entornos sociales, alianzas comerciales, consumidores, proveedores, problemas ambientales y derechos humanos(Garriga, 2004).

Al hablar sobre las comunidades locales, donde «la RSE tiene en cuenta la integración de la empresa en el entorno donde se ubica. Es importante que la empresa contribuya al desarrollo de su entorno, teniendo en cuenta, sobre todo, el desarrollo de las comunidades locales». Esto debe complementarse con mecanismos para la generación de empleos locales, así como condiciones óptimas para la atención en salud y educación, por no mencionar los servicios básicos (Garriga, 2004).

2.6 Principales características de la Asociación de Laicos Servidores del Servidor

Como toda estrategia de gestión esta deberá ser medida para analizar su curva de aprendizaje y el impacto que esta ofrece tanto al macro como al micro entorno. Por tanto, es

importante mencionar usar la comunicación y la retroalimentación que deben ser implementadas como parte de la política ya que como dice el dicho «lo que no se comunica y lo que no se mide no existen».

Las memorias de sostenibilidad serán las herramientas que ayuden a transmitir los objetivos propuestos en materia de responsabilidad social a sus colaboradores internamente y a sus clientes y sociedad en general, externamente. Estas herramientas de gestión deberán estar basados en un plan que estructura: objetivos, estrategias, acciones, responsables, plazos e indicadores.

La Asociación nace del sentimiento caritativo de quienes la conforman, y busca ayudar a la población que vive en situación de indigencia. En cuanto a las prácticas de los servicios, por ser varios los puntos en donde se encuentra la necesidad de apoyar a las personas, ha sido fundamental coordinar y agrupar a los involucrados en áreas de servicio que tienen como finalidad principal llevar a cabo las siguientes actividades:

- Un patio principal donde las personas de calle o *meseritos* son atendidos y conviven entre sí. En este lugar se les provee de alimentos y se les da mensajes optimistas basados en la fe cristiana.
- Un comedor o casa albergue en donde se provee de las tres comidas principales a ancianos, niños y *meseritos*.
- Talleres de formación en carreras como panadería, manualidades, artes en general, costureros y cátedras de formación espiritual y humana.
- Asesoría legal.
- Programas de radio que facilita la interacción con la comunidad por medio de la música, cine, charlas, foros, retiros espirituales, etc. Estas actividades están enfocados a escuelas y colegios.

- Preparación para personas que deseen realizar los santos sacramentos y elevar su vida a una espiritualidad mayor.
- Enseñanzas sobre cultivos y huertos sustentables.
- Reuniones y talleres de autoayuda y superación personal.
- Servicio odontológico.
- Servicio psicológico.

Cada una de estas actividades es ejecutada por miembros de la Asociación y dependerá también del número de necesitados que se encuentren en el momento. Como observamos, la Asociación tiene claro cuáles son sus actividades y hacia dónde quiere llegar, pero las bases de formalizar la organización serán claves para un mejor beneficio de los atendidos.

Ciertamente la misión de esta organización es satisfacer las necesidades básicas del ser humano tanto de las generaciones actuales como de las venideras; por tal motivo se pone mucho énfasis en transmitir la importancia del cuidado del medioambiente y en generar estrategias de cuidado en el entorno en el cual se desenvuelven. De esta manera, se logra generar conciencia entre los involucrados para entender el impacto que existe al perder los recursos naturales no renovables (Servidoresdelservidor, 2021).

Gracias a este enfoque la sociedad en general ha adoptado prácticas más saludables con el ecosistema y en el estilo de vida en general, obteniendo productos más sanos y menos contaminantes, se establece una tendencia a lo natural desde todas las fases de la cadena productiva. Actualmente, las personas se preocupan por el bien común y el respeto general en todos los niveles jerárquicos de las empresas acciones que están muy presentes en la ALSS.

2.7 Fortalecimiento de modelos de gestión basados en la responsabilidad para la ALSS

Luego de determinar la problemática que existe en la ALSS en cuanto a su gestión empírica de procesos se ha determinado que el punto de partida es establecer parámetros clave para entender cuál es el *corede* esta organización. Para ello se elaboró un modelo Canvas de responsabilidad social(Escuela de Diseño Social, 2021).

El modelo Canvas empresarial es una herramienta que permite analizar enteramente la propuesta de valor y el modelo de negocio vigente y las posibilidades de generar nuevas líneas de productos o servicios. Sin embargo, la ampliación de un enfoque social en esta herramienta facilita trabajar con este modelo desde un punto de vista que propone la RS a los servicios como un todo integrado. Mientras que el modelo empresarial Canvas analiza las aportaciones bidireccionales entre proveedor y usuario para obtener el mejor beneficio, el Canvas social es unidireccional entre el proveedor al usuario con el fin de otorgar mayor beneficio ante la sociedad(Escuela de Diseño Social, 2021).

De esta manera, el trabajo estará enfocado a mejorar los servicios que beneficien a uno o más colectivos y qué valor reciben cada uno de estos. La propuesta de valor estará enfocada a la respuesta de los servicios, reciprocidad entre los aportes e intercambios, modo de gobierno sobre los recursos aplicados siempre alineados con los criterios del diseño social que son:

- Bucles educativos. Fomentar las buenas rutinas colectivas y hábitos que fortalezcan las relaciones.
- Libertad de elección entre diferentes mecanismos de respuesta. Evitando el castigo y apoyando la opción a probar distintos resultados.
- Sostenible sin alterar ni generar residuos sociales. Consecuencias en los seis capitales sociales.

- Tecnología. Enfocada siempre en facilitar la comunicación y seguridad.
- Mentalidad evolutiva de progreso consciente en el tiempo. Mejora continua.
- Participativo, transparente, ético en valor y equitativo. Tanto en la gestión como en los resultados.
- Generación de pensamiento crítico en la toma de decisiones.

Tabla 4.

Modelo Social Business Canvas

RECURSOS CLAVE	ACCIONES CLAVE	NATURALEZA DE LAS ACCIONES	SEGMENTOS
Infraestructura. Voluntarios. Donaciones.	Formación Religiosa Grupos de Auto Ayuda Capacitación tecnológica en diversos oficios. Acompañamiento Médico y psicológico Centro de Acogida. Comedor Comunal	Sin fines de lucro. Ayuda social. Reinserción a la sociedad a personas en situación de calle.	Ancianos, niños y meseritos en situación de calle y abandono.
GRUPOS DE INTERES		CANALES	INGRESOS
Iglesia. Empresas con RS. Voluntarios. Profesionales de la Salud y Sicología. Profesionales en Gestión. Público con don de ayuda		Misa Dominical. Boca a Boca. Grupos de auto ayuda. Voluntarios.	Aportes de Voluntarios. Aportes de Empresas con RS. Fundaciones. Iglesia. Trabajo de los Usuarios.
ESTRUCTURA DE COSTES	EXCEDENTES		
Preparación de Alimentos. Compra de Insumos. Reposición de Mantelería y Sabanas. Contratación de Personal Fijo. Contratación de Profesionales para ayuda o capacitación.	Al ser una organización sin fines de lucro todos los ingresos se utilizan a la conservación de la infraestructura, compra de insumos, alimentos y costos operativos.		

Fuente: Investigación propia.

Es responsabilidad de los Gobiernos establecer políticas en favor de la sociedad y, por tanto, es obligación de los empresarios seguir estas políticas, tomar decisiones y adoptar líneas que se adapten a los objetivos en pro de la sociedad. En el caso particular de Ecuador,

el enfoque de responsabilidad social no se ha desarrollado de manera significativa en las empresas. Se puede señalar la norma internacional ISO 26000, creada principalmente para empresas, con el objetivo de que pudieran transmitir una imagen de calidad y contribución al desarrollo económico, social y ambiental de los territorios donde desarrollan sus actividades productivas.

Por esto, en el Estado ecuatoriano existen normas y leyes que ayudan a mitigar el impacto que las actividades de una organización ocasionan en la sociedad y en el medioambiente: impulsando campañas que generen el trato justo, ético y transparente que contribuya al desarrollo no solo de la empresa, sino de cada uno de sus colaboradores y del entorno en el cual se desenvuelve. Una empresa es tan responsable como cada uno de los miembros que la conforman.

Concretamente, dentro del marco legal ecuatoriano podemos encontrar varios artículos y numerales que norman los cuatro puntos cardinales de la responsabilidad social empresarial y estas son:

1. Relación de la organización con los empleados: (artículos 15, 27, 47, 38 de la Constitución ecuatoriana)
2. Regulaciones con los consumidores, clientes y usuarios (artículos 15, 27, 313, 320, 387, 282 de la Constitución ecuatoriana)
3. Interrelación Estado, empresa y sociedad (Título VI, Constitución ecuatoriana)
4. Relación con el medioambiente (Sección segunda de la Constitución ecuatoriana)

Por otro lado, en el país se han creado varios cuerpos legales que contienen mandatos y tópicos relacionados con la RSE tales como la Ley de Defensa del Consumidor, la Ley de Gestión Medioambiental, ordenanzas municipales como la 084 del Distrito Metropolitano de Quito, ley de hidrocarburos, etc., los mismos que ayudan a las empresas a orientarse dentro de los parámetros de la RSE.

Por medio de los mandatos mencionados antes, el Consejo Metropolitano creó el marco de la Responsabilidad Social el cual tiene como fin integrar a agrupaciones, colectivos, instituciones, empresas y a la ciudadanía en general a formar parte del cambio, en miras de un territorio sostenible y responsable (Asamblea Constituyente, 2008). Además, de las legislaciones hay dos instancias que trabajan como organizaciones sin fines de lucro: El Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador (CEMDES) y el Instituto de Responsabilidad Social del Ecuador (IRSE).

EL CEMDES se creó en el 2001 con la finalidad de aliarse al WBCSD que es el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, entidad experta y creada enteramente para este fin. Está formada por una asociación de doscientas empresas trabajando en conjunto por un fin en común: generar un crecimiento económico por medio del desarrollo sostenible, el progreso de la sociedad y el equilibrio con el medioambiente (CEMDES, 2021).

Esta entidad genera valor a su red empresarial al ayudar a generar una mejor comunicación entre los actores internacionales que buscan activamente el desarrollo sostenible. Generar acceso a las nuevas estrategias enfocadas en el desarrollo sostenible. Dar acceso a una retroalimentación de ideas y experiencias, herramientas entre las empresas asociadas impulsando así el intercambio de información sociocultural y económica. Y, por último, crear redes de contactos entre corporaciones con fines comunes lo que ayuda al mejor entendimiento de las diferentes culturas y mercados entre los países.

En el Ecuador están en vigencia las siguientes regulaciones:

- ISO 26000
- Economía del bien común de la Unesco
- Metas del milenio
- Pacto global de las Naciones Unidas

- Global Reporting Initiative
- Economía Circular
- OECD
- Dow Jones Sustainability Indexes

2.7.1 Certificaciones en responsabilidad social.

Como siguiente paso para la reingeniería de procesos de gestión se ha determinado la importancia de implementar una certificación de RS a largo plazo para generar una cultura de mejoramiento continuo. La norma ISO 26000 es la que más se ajusta a los nuevos procesos de gestión de la ALSS(LL-C Certification, 2021).

Esta norma tiene como objetivo asistir a las organizaciones a generar estructuras de compromiso social en cada uno de los pasos de la gestión empresarial mediante acuerdos entre todos los actores de la organización generando confianza, transparencia e igualdad en pos de mejorar su aporte a la comunidad(LL-C Certification, 2021).

El implementar la norma ISO 26000 ayudará a todos los miembros de la asociación a:

- Entender de mejor manera los conceptos relacionados con la RS.
- Añadir prácticas de RS a todos los procesos.
- Generar políticas y prácticas que generen la promoción y comportamientos socialmente responsables.
- Educar en temas de responsabilidad social tanto a voluntarios como a usuarios.
- Generar mejores lazos con los voluntarios al implementar un ambiente laboral basado en el respeto y la igualdad.
- Comunicar los compromisos relacionados con la RS.
- Mejorar la reputación y la confianza de la Asociación a nivel nacional.

2.8 Herramientas de gestión

Tabla5.

Auditoría social en la ALSS

Indicadores	Resultados
Equidad	Existe una igualdad en los puestos laborales de la asociación por sexo; no se discrimina bajo ningún concepto las ganas de ayudar de un voluntario. Solo un 10% de los voluntarios tiene poder de decisión.
Trabajo	El 90% de los trabajadores no son remunerados; los ingresos generados por los beneficiarios por trabajos complementarios ingresan a la asociación como intercambio por albergue y comida; existe capacitación continua en distintas áreas tanto para beneficiarios como voluntarios.
Sostenibilidad ambiental	No existen fuentes contaminantes representativas para el medioambiente, por tanto, no existen medidas de mejora en este aspecto.
Cooperación	Existe una cooperación directa entre la Iglesia y otras instituciones que buscan el mismo fin. No se pueden generar muchas alianzas estratégicas ya que muchas instituciones sucumbieron ante la crisis económica causada por la COVID-19.
Sin fines lucrativos	El 90% de los recursos son obtenidos por medio de donaciones y el otro 10% por trabajos realizados por los beneficiarios.
Compromiso con el entorno	Ayuda a mitigar la mendicidad en las calles y a dar un propósito a los usuarios mediante la fe, lo que ayuda a mitigar la delincuencia y el consumo de sustancias ilegales.

Fuente: Investigación propia

Tabla 6.

Indicadores ETHOS

Área	Objetivos	Acciones	Responsable	Estado	Plazo	Inversión
Derechos humanos	Crear una cultura de equidad social que permita mejorar el ambiente laboral.	Capacitar a los involucrados.	RRHH	Inicio	6 meses	\$250.00
Gobernanza	Implementar una jerarquía horizontal en ciertas áreas enfocándose en la generación de ideas.	Ofrecer bonificaciones a las mejores ideas cuya implementación represente una mejora.	Gerencia	Inicio	1 año	\$0.00
Prácticas laborales	Eliminar los horarios de trabajo al ser voluntariado y centrarse al cumplimiento de objetivos.	Estandarizar procesos minimizando al máximo los pasos de ejecución.	Gerencia	Ejecutado	1 año	\$500.00
Medioambiente	Minimizar los costos de energía en un 5%.	Adquirir sistemas de iluminación LED.	Gerencia	Avanzado	1 mes	\$100.00
Operación justa	Atender un 10% más de usuarios.	Redistribuir los espacios, de manera que se apeguen a los procesos productivos.	Todos	Inicio	3 meses	\$100.00
Consumidores y participación	Buscar más alianzas estratégicas para generar más fondos.	Generar estrategias de marketing para generar confianza en el mercado.	RRHH	Ejecutado	1 año	\$500.00
Desarrollo comunidad	Ganar representatividad a nivel local.	Realizar eventos de ayuda para el mejoramiento de espacios cercanos a la asociación	Todos	Avanzado	3 meses	\$200.00

Fuente: Investigación propia

3. Conclusiones

Particularmente, en lo que la ALSS se refiere, esta se enfoca en la solidaridad hacia las personas en situación de calle, aspecto que, en el proceso productivo, se considera como una incorporación de inserciones con componentes solidarios (Socias y Herranz, 2001). Aunque la solidaridad puede, además, centrarse en las salidas que se ofrece o puede girar en torno a la aplicación del resultado.

En los resultados de las entrevistas realizadas también se encontró que existe una noción de responsabilidad social donde prima la preocupación y el bienestar por el otro. En concordancia con esto, los entrevistados coinciden que la RS se practica en la asociación, y esta ha evolucionado desde la fundación de esta. No obstante, en lo que a modelo de gestión se refiere, la brecha social persiste y, por tanto, se mantienen los esfuerzos para lograr la igualdad y mejora en el sentir y vivir de las personas en situación de calle.

Por otra parte, Diego Zurita, director provincial de Ecuador de la ALSS, explica que la RS en la Asociación y el concepto de balance social tiene que ver con equidad, donde la justicia de Dios se desprende de vivir bajo la lógica de la gratuidad y no la lógica de la transacción. En concordancia con esto, agrega que no se percibe un modelo de gestión bien definido, pues hay alguna novedad en cada obra, por lo cual siempre se procura servir de la mejor manera. Asimismo, los entrevistados acuerdan que la RS puede mejorar en la asociación, en la organización y la captación de fondos extranjeros, con una mayor ayuda gubernamental, una mejor administración en cuanto a obras y políticas públicas que busquen la equidad social.

En definitiva, es posible indicar que las organizaciones no lucrativas como ALSS son entidades que, independientemente de su forma jurídica, ofrecen al mercado servicios sin fines de lucro. Por ello, su fuente de ingresos prioritaria proviene de donaciones o de la orden

religiosa a la que pertenecen. Asimismo, su trabajo contempla la inequidad social a través de su incorporación en el proceso productivo de entradas solidarias y el desarrollo de salidas solidarias. Así, coexisten elementos de los sujetos tradicionales que no buscan un lucro económico (no mercado), y aquellas que utilizan el mercado a través de actividades productivas, comerciales o financieras.

Por tanto, respondiendo a las preguntas planteadas al principio de este trabajo de titulación diremos que el enfoque de responsabilidad empresarial en la ALSS no solo es aplicable sino necesario para que la organización pueda seguir con su misión de ayuda social. Se han desarrollado diferentes modelos y herramientas de RS que permitirán mejorar los procesos operativos y administrativos existentes. Con esta reestructuración, la organización llegará a ser más atractiva y confiable en el mercado local, facilitando la obtención de fondos económicos de otros actores de la economía nacional e internacional.

Para lograr que la asociación tenga una visión de responsabilidad social debe pasar por un proceso de reingeniería, ya que solo de esta manera los colaboradores, usuarios y voluntarios entenderán la necesidad de generar esta cultura, se optimizarán recursos y estos podrán ser usados para invertir en la mejora de los servicios.

Por otro lado, los resultados arrojaron que no existe una reinserción efectiva a la sociedad de personas que han sufrido una situación de calle, pues hay un 30% de probabilidad que las personas rehabilitadas vuelvan a la misma situación de calle en los primeros seis meses. Se deberán generar alianzas estratégicas con centros de autoayuda y entidades religiosas para lograr tener el personal capacitado en estos temas que permitan minimizar estas recaídas.

No está por demás señalar que hay estrategias y modelos específicos según el interés que estos tengan y que podrían servir como punto de partida, ya que se caracterizan por la

calidad de los consumidores, el cuidado del medioambiente para el entorno o la prevención de riesgos laborales para los empleados. Al respecto se puede mencionar dos ejemplos:

Global Reporting Initiative (GRI), sobre las acciones de cualquier compañía se puede generar un modelo comunicativo, con el propósito de generar memorias de acciones sostenibles tomando en cuenta aspectos económicos medioambientales y sociales.

Mientras que el modelo SG21 se enfoca en estrategias ya consolidadas y marca los pasos y requisitos que deben tener las empresas en aspectos de RS. Se podrían revisar otros, pero no se debe olvidar que la prioridad es escoger un sistema que garantice el compromiso con la sociedad, medioambiente y trabajadores.

El carácter singular de la ALSS de ayudar a personas en situación de calle hace que esta se vincule más a una organización de corte caritativo o filantrópica, es decir, empresas no lucrativas, lo que podría generar ciertos inconvenientes para los beneficiarios, por destinar recursos a dicha finalidad. Por ejemplo, al comparar una empresa lucrativa y una no lucrativa, se puede apreciar similitudes en cuanto a la prestación de servicios, metodologías de organización, gestión del personal, entre otras. En consecuencia, debido a la misión y visión particular de la ALSS, a su amplio y complejo objetivo, su gestión podría considerarse como inacabada, debido a las circunstancias sociales del país, incrementadas por la pandemia, las cuales han ocasionado que persista y se incremente el número de personas en situaciones de calle y deban cerrarse puntos de atención donde antes se operaba.

4. Referencias bibliográficas

- AECA. (2001). La contabilidad de gestión en las entidades sin fines de lucro. *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas* .
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: CNE.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (17 de 12 de 2020). *idbdocs.iadb.org*. Obtenido de <<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1337282>>
- BID. (04 de 08 de 2003). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de <https://www.iadb.org/pt/noticias/comunicados-de-imprensa/2003-08-04/bid-impulsiona-a-responsabilidad-social-empresarial%2C413.html>
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Nueva York: Harper.
- CEMDES. (01 de 08 de 2021). *Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador*. Obtenido de ¿Quiénes somos?: <https://cemdes.org/cemdes/>
- CERES. (01 de 08 de 2021). *Responsabilidad Social*. Obtenido de <https://www.redceres.com/lineas>
- Correa, J. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre Económico* (89).
- Desingthinking.gal. (31 de 10 de 2021). *El mapa de empatía*. Obtenido de <https://designthinking.gal/el-mapa-de-empatia/>
- EAPN. (2020). *EL ESTADO DE LA POBREZA. Seguimiento del indicador de pobreza y exclusión social*. EAPN: Madrid.
- Escuela de Diseño Social. (2021). *Canvas Social*. Obtenido de <http://www.escueladisenosocial.org/canvas-social/#:~:text=El%20Canvas%20Social%20es%20un,servicio%2C%20como%20un%20todo%20integrado.>

Garriga, E. (2004). *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. New York: Journal of business.

IRSE. (01 de 08 de 2021). *Áreas de Acción del IRSE*. Obtenido de <https://www.irse-ec.org/areas-de-accion-del-irse/>

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito: Gobierno del Ecuador.

LL-C Certification. (2021). *Norma ISO 26000* . Obtenido de www.ll-c.com.ec/certificacion/iso-26000/

Ministerio de Educación y Cultura. (05 de 12 de 2005). *Acuerdo Ministerial número 472*.

Naranjo, C. (2016). *La Economía Popular y Solidaria en la legislación ecuatoriana*. Quito: SEPS.

Olmedo, S. (22 de 04 de 2020). *Comunicación UDLA*. Obtenido de Responsabilidad social en Ecuador: <https://marketing.udla.edu.ec/comunicacion/responsabilidad-social-en-ecuador/>

Organización Internacional del Trabajo. (17 de 12 de 2020). Obtenido de ilo.org: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/

Puentes, R., & Velasco, M. (2009). Importancia de las sociedades cooperativas. *REVESCO* (107).

Questionpro. (01 de 08 de 2021). *¿Qué es la investigación cualitativa?* Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/investigacion-cualitativa.html>

Reputation Institute. (17 de 12 de 2020). *reputationinstitute.com*. Obtenido de <https://www.reputationinstitute.com/research/Global-RepTrak-100>

Revista Ekos. (01 de 10 de 2012). *Ekos Negocios*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/responsabilidad-social-en-ecuador>

Reyes, F. (2008). *Modelo de gestión basado en responsabilidad social empresarial para la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI LTDA*. Ambato: PUCESA.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D. F.: McGraw-Hill.

SEPS. (2016). Balance Cooperativo Presentación. *Balance Cooperativo* (págs. 1-2). Quito: SEPS.

Servidoresdelservidor. (07 de 01 de 2021). *servidoresdelservidor.org*. Obtenido de <https://www.servidoresdelservidor.org/quienes-somos/>

Socias, A., & Herranz, R. (2001). Organizaciones no gubernamentales y empresas de economía solidaria: Características e interpretación del resultado. *Cuadernos aragoneses de economía*, 11 (2), 317-334.

Vidal, E. (2013). Principios de la RS en los modelos de excelencia. *redalyc.org*, 4, 1122-1133.