Universidad de La Salle
Ciencia Unisalle

Maestría en Administración | Escuela de Negocios

1-1-2011

Diseño de una propuesta conceptual de gestión de emprendimiento social desde la perspectiva de la ética de valores mínimos

Juan Pablo Velásquez Rodríguez
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Velásquez Rodríguez, J. P. (2011). Diseño de una propuesta conceptual de gestión de emprendimiento social desde la perspectiva de la ética de valores mínimos. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/240

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Escuela de Negocios at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

RECTOR:

HNO. CARLOS GABRIEL GÓMEZ RESTREPO

VICERRECTOR ACADÉMICO:

HNO. FABIO HUMBERTO CORONADO PADILLA

DECANO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES:

DR. GONZALO TRUJILLO ECHEVERRY

DIRECTORA MBA:

DRA. MARÍA DE LOS ÁNGELES BRICEÑO MORENO

DIRECTOR DEL PROYECTO:

MG. ÁLVARO ANDRÉS HAMBURGER

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

DESARROLLO EMPRESARIAL SOLIDARIO

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA

DISEÑO DE UNA PROPUESTA CONCEPTUAL DE GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ÉTICA DE VALORES MÍNIMOS

JUAN PABLO VELÁSQUEZ RODRÍGUEZ

Código: 81092215

BOGOTÁ D.C.

2011

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA

DISEÑO DE UNA PROPUESTA CONCEPTUAL DE GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ÉTICA DE VALORES MÍNIMOS

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas

Master of Business Administration- MBA

JUAN PABLO VELÁSQUEZ RODRÍGUEZ

Código: 81092215

MG. ÁLVARO ANDRÉS HAMBURGER

Tutor trabajo de grado

BOGOTÁ D.C.

2011

Nota de aceptación:

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá D.C., 29 de septiembre de 2011

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a los hombres y mujeres todos los tiempos que han soñado con ser emprendedores y que con ello han aportado para la construcción de una sociedad incluyente.

Juan Velásquez

AGRADECIMIENTOS

A Dios por el Don de la vida.

A la Congregación de los Hermanos de las Escuelas Cristianas.

Al *Alma Mater*.

A los profesores Jaime Augusto Porras y Álvaro Andrés Hamburger.

A las organizaciones y a las personas que posibilitaron el desarrollo de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA 5

AGRADECIMIENTOS 6

LISTA DE FIGURAS 9

LISTA DE ANEXOS 11

INTRODUCCIÓN 12

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 17

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 17
1.2. OBJETIVOS 23
1.2.1. OBJETIVO GENERAL 23
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 24
1.3. DISEÑO METODOLÓGICO 24
1.3.1. TIPO Y CARACTERISTICAS DE INVESTIGACIÓN 24
1.3.2. PROCESO INVESTIGATIVO 26
1.3.3. RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN 29
1.3.3.1 CONSOLIDACIÓN BIBLIOGRÁFICA 29
1.3.3.2 REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS SEMI–ESTRUCTURADAS 29
1.3.3.3 PROCESAMIENTO DE LAS ENTREVISTAS 30

2. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL CON SUS COMPONENTES (RESULTADOS) 32

2.1. APROXIMACIONES A LA COMPRENSIÓN DEL CONCEPTO DE EMPRENDIMIENTO ... 32
2.2. APROXIMACIONES A LOS CONCEPTOS EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL 35
2.3. LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA 48
LA VINCULACIÓN DE MANERA PARTICIPATIVA DE LA COMUNIDAD EN LOS PROCESOS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL ES UN CAMINO IMPRESCINDIBLE AL BUSCAR SOLUCIÓN A PROBLEMÁTICAS SOCIALES. 48
2.4. EMPRENDEDOR SOCIAL Y EMPRENDEDOR EMPRESARIAL 55
2.5. ASPECTOS LEGALES RELACIONADOS CON EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL 62
2.5.1. DESDE LA CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA 62
2.5.2. DESDE EL SECTOR SOLIDARIO O TERCER SECTOR 65
2.5.3. PRINCIPIOS SOLIDARIOS ANTE PRINCIPIOS ECONÓMICOS 73

3. APROXIMACIÓN A UNA ÉTICA DE VALORES MÍNIMOS COMO SUBJECTUM PARA LA GESTIÓN DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES 77

3.1. ÉTICA DE VALORES MÍNIMOS EN LAS ORGANIZACIONES 77
3.2. LA ÉTICA DESDE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES 83
3.3. LA ÉTICA DE LAS ORGANIZACIONES ANTE LA POBREZA Y LA EXCLUSIÓN SOCIAL 86

4. PROPUESTA CONCEPTUAL PARA LA GESTIÓN E IMPLEMENTACIÓN EN EL DISEÑO DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL DESDE LA ÉTICA DE MÍNIMOS .. 93

4.1. LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EN EMPRENDIMIENTOS SOCIALES 93
4.2. COMPONENTES PRINCIPALES A CONSIDERAR EN LA GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ÉTICA DE VALORES MÍNIMOS 103
4.1.1. PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS EN LA GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL .. 106
4.1.2. PERCEPCIÓN EN LA SOCIEDAD SOBRE EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL..... 109
4.1.3. FINALIDADES Y ROLES DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN EL CONTEXTO DE LA SOCIEDAD ACTUAL 113
4.1.4. LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN EN LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES..... 117
4.1.5. FACTORES QUE POSIBILITAN LA GESTION DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES..... 121
4.1.6. LA PLANEACIÓN Y ASPECTOS METODOLÓGICOS EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL125

5. CONCLUSIONES 129

6. RECOMENDACIONES 135

ANEXOS 148

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Nuevas actividades empresariales.

Figura 2. Características del empresario colombiano, motivaciones.

Figura 3. Salidas empresariales del mercado.

Figura 4. Gestión efectiva de los emprendimientos sociales.

Figura 5. Proceso del emprendimiento social.

Figura 6. Características y similitudes entre emprendimiento social y empresarial.

Figura 7. Mapa esquemático de emprendimiento social.

Figura 8. La participación comunitaria.

Figura 9. El emprendimiento social en el marco normativo constitucional.

Figura 10. Distribución de las organizaciones jurídicas utilizadas por los emprendedores en Bogotá.

Figura 11. Valores mínimos.

Figura 12. Elementos a tener en cuenta para la formulación del diseño conceptual.

Figura 13. Enfoque administrativo de Taylor.

Figura 14. Mapa de factores clave de éxito de la gestión.

Figura 15. Metodología para el establecimiento de indicadores de gestión.

Figura 16. Los enfoques de la planificación.

Figura 17. Propuesta conceptual de gestión de emprendimiento social desde la perspectiva de la ética de valores mínimos.

Figura 17. Clasificación de los valores según la escala de Schwartz (1990).

Figura 19. Principios y valores éticos en la gestión de emprendimiento social.

Figura 20. Percepción de la sociedad sobre el emprendimiento social.

Figura 21. Finalidades y roles del emprendimiento social en el contexto de la sociedad actual.

Figura 22. La creatividad y la innovación en los emprendimientos sociales.

Figura 23. Factores que posibilitan la gestión de emprendimientos sociales.

Figura 24. Planeación y aspectos metodológicos en el emprendimiento social.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. Entrevista semi-estructurada. Código: ESEI- 01……..147

ANEXO 2. Matriz de sistematización 01. Código: MSIP-01…….148

ANEXO 3. Matriz de sistematización 02. Código: MSIP-02……..149

ANEXO 4. Matriz consolidada 01. Código: MCI – 01……...163

Anexo 5. Matriz consolidada 02. Código: MCI – 02……..164

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado está estructurado en cuatro capítulos. El primero trata sobre el diseño de la investigación y su proceso metodológico, el segundo contiene la aproximación conceptual del emprendimiento social con sus principales componentes, el tercero referencia la ética de valores mínimos como *subjectum* para la gestión de emprendimientos sociales, y el cuarto hace referencia a la propuesta conceptual de gestión y de implementación en el diseño de una propuesta de emprendimiento social. Estos cuatro capítulos responden a cada uno de los objetivos específicos, y en su conjunto dan razón y cumplimiento del objetivo general de la investigación.

De acuerdo con lo anterior esta investigación tiene dos pretensiones: una de orden epistemológico y otra de orden administrativo. La primera se enmarca en el ámbito académico-institucional; mientras que la segunda alude a la gestión social y busca dar respuesta concreta a la construcción de alternativas de desarrollo sustentable.

Con respecto a la primera pretensión, es importante indicar que este trabajo se inscribe en una de las líneas de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad denominada "Gestión, Administración y Organizaciones (GAO)". Dicha línea cuenta con temáticas afines a esta investigación tales como: emprendimiento y *empresarialidad*, epistemología y filosofía de la administración, gestión humana en la pymes, procesos y funciones organizacionales para el desarrollo y la sustentabilidad.

De igual manera, esta primera pretensión busca dar respuesta alternativa a la huella que aspira dejar la Universidad en el ámbito social del país, pues persigue "pertinencia e impacto

social, buscando promover la dignidad y el desarrollo integral de la persona, la transformación de la sociedad, el fomento de la cultura y la búsqueda del sentido de la verdad" (PEUL, nuestra identidad)[1].

Con lo anterior, puede vislumbrarse la oportunidad que emerge desde el *Master Business Adminitration* (MBA) en Administración a fin de realizar un aporte desde la investigación a la sociedad colombiana. Por tanto, el ejercicio propuesto, puede abordarse por diferentes expertos, estudiosos, y así repensar el fenómeno del emprendimiento social, desde y hacia el contexto latinoamericano.

Del mismo modo, se considera que desde la perspectiva institucional universitaria lasallista, este trabajo propicia la promoción de la gestión social a la luz de los valores mínimos que subyacen a experiencias de emprendimientos sociales.

También busca promover la formalización y difusión de la pertinencia y la viabilidad de prácticas empresariales alternativas y diferentes al tradicional enfoque del empresarismo y la creación de empresas en general. Su pertinencia será aún mayor en cuanto sea posible promoverlo desde la institucionalidad universitaria, a fin de reproducirse en otros contextos respetando las características específicas de los mismos.

Por lo expresado hasta aquí, se deduce que la pertinencia en contexto de este trabajo se refiere a contribuir con un aporte teórico-conceptual y de marcos de referencia a diversas prácticas organizacionales que se desarrollan en países tanto de América como de Europa.

[1] PEUL, es el Proyecto Educativo Institucional de la Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia.

Puede decirse entonces que este trabajo aporta elementos para el análisis y la conceptualización de emprendimientos sociales que se gestan en diferentes sectores de la sociedad.

Han sido numerosas las temáticas presentadas que podrían ser abordadas desde la visión del grupo de investigación GAO; una de ellas alude precisamente a la comprensión y significación de los productos de conocimiento de emprendimiento que derivan de la práctica y ambiciones académicas y sociales del grupo desde su fundación en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle.

En este sentido, la pregunta por la conformación y emergencia de la *episteme* sobre el emprendimiento social desde la perspectiva de valores mínimos, pasa necesariamente por una perspectiva de orden epistemológico que busca, ante todo, establecer relaciones entre nociones y significados que logren dar cuenta de las dinámicas del saber insertas en las prácticas del binomio organización-sociedad.

Esta pretensión (la epistemológica), apunta, entonces, a consolidar las intuiciones epistémicas del Grupo GAO, en lo referente al emprendimiento y a establecer acercamientos que permitan desarrollar contenidos y producciones desde experiencias y prácticas emprendedoras que han permanecido a la sombra, marginadas o ideológicamente estigmatizadas por otros tipos de análisis. A su vez, busca pasar la visión del tercer sector y del sector solidario, el cual define Guerra (2006), por el filtro de la elaboración metódica y estructurada de una propuesta, que supere la visión tradicional del emprendimiento desde el

concepto clásico de empresa, y desde el Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL), en la perspectiva de las realidades de marginación social que existen en la sociedad.

La segunda pretensión (gestión social), tiene sus raíces en una intencionalidad relacionada con el sentido de filiación a una propuesta de sociedad y de país en la cual nos sentimos co-partícipes. Esto hace referencia a la vigencia del Proyecto Lasallista en Colombia[2] y al interés social, empresarial y espiritual que subyace en los recorridos y biografías de quienes se hallan vinculados de diversas maneras a la realización de esta construcción de país, ya desde la academia, ya desde la práctica empresarial concreta o desde las experiencias de gestión social.

Lo anterior lleva a pensar que los niveles de auto implicación en una tarea investigativa de esta magnitud, son superiores, puesto que cuando se refiere al emprendimiento social desde una visión de valores mínimos, como objeto de saber y de estudio, se está refiriendo al deber que tiene la academia de incidir y aportar a la construcción para el desarrollo humano y sustentable tanto a nivel local y nacional, como regional e internacional.

Realizar un recorrido investigativo de este tipo es también involucrar a los intereses de la Universidad que van más allá de una confirmación ingenua de hechos inexistentes o de gratificaciones extremas con comprensiones triunfalistas del hecho de educar, de formar y titular universitarios. Realmente, es ponerse en la orilla de la sospecha y la crítica que se preguntan sobre el auténtico protagonismo que debe cobrar la academia y la investigación,

[2] Esta propuesta surge en el MBA en Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad De La Salle, Bogotá, Colombia.

intentando con ello no construir verdades acabadas, pero sí, factibles formas de comprensión de las prácticas relacionadas con otras maneras de hacer y promover empresas y organizaciones en la sociedad.

Algunos referentes teórico-prácticos relacionados con esta propuesta pueden encontrarse en: Experiencia de la Corporación Mondragón, España. Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio, PDPMM, Colombia. Procesos y desarrollos comunitarios en el Magdalena Medio, Colombia. Experiencia del Movimiento de Cajas Populares DESJARDINS, Canadá. Experiencia del Secretariado de Pastoral Social (SEPAS) en la provincia de San Gil, Colombia, con proyectos de cooperativismo en diferentes sectores generando sinergias entre sí.

Con todo, este trabajo se dirige a emprendedores sociales no necesariamente bajo el motivador principal de la racionalidad económica, sino a organizaciones que gestionan, ante todo, servicios y bienestar social, programas y proyectos sostenibles vinculados a procesos con colectivos o comunidades.

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ante el imaginario socialmente establecido por la economía clásica moderna del binomio "empresa-utilidades para accionistas", habría que preguntarse si existe la posibilidad de hablar de emprendimiento social y su desarrollo como alternativa a las problemáticas sociales que afectan a determinados sectores de la sociedad.

Según lo señala Porras (2007)[3], se distinguen tres maneras de entender al emprendedor. La primera es la perspectiva clásica de comprensión de la economía, en la que el emprendedor juega un papel relevante. Esta se enmarca dentro de la escuela Schumpeteriana, en la que éste es sinónimo de empresario y como una fuerza desequilibradora en el mercado. Así mismo, lo relaciona con la Escuela Austriaca, referenciando a (Menger, 1981) y a (Kirzner, 1999) afirmando que ésta lo entiende como una fuerza de equilibrio.

La segunda manera de comprender al emprendedor (citando a Amit y Mueller, 1993), es la perspectiva economicista, donde los emprendedores se ven como el grupo de los que ante falta de alternativas laborales son creativos a pesar de la falta de recursos y se ven obligados a emprender. En tercer lugar, en donde el emprendedor es concebido como un actor institucional orientado a ser el agente del mercado.

[3] Acerca de los tres modelos de entender al emprendedor planteados, se puede encontrar de manera detallada el trabajo elaborado por Porras, donde expone de manera minuciosa cada uno; en especial se referencia el tercer modelo donde hace una descripción sistemática del proceso que se ha dado a lo largo de la evolución de éste concepto.

Aparentemente, desde economía clásica, no se aplicaría la posibilidad de entender al emprendedor social como una alternativa a las problemáticas sociales que afectan a determinados sectores de la sociedad, dado que la posición comúnmente aceptada sostiene que la relación que debe priorizarse en la dinámica empresarial es que las utilidades deben ser proporcionales a la inversión realizada en la empresa, y ésta, entonces se convierte en el imperativo a seguir por la propuesta moderna de la comprensión de la empresa.

La comprensión clásica de la economía de Milton Friedman (1970), donde la única responsabilidad social de los negocios está en generar utilidades y a su vez enfocar exclusivamente en ello, limita la posibilidad de entender el emprendimiento social como una alternativa a las problemáticas sociales que afectan a determinados sectores de la sociedad latinoamericana y en particular la colombiana.

De acuerdo al planteamiento de Gámez (2009), Colombia necesita más emprendedores y nuevas empresas para coadyuvar en el impulso de su situación económica y social y promover su aparición. Para él, la educación es un vehículo privilegiado, así como las entidades públicas, privadas, universidades y algunas ONG y otras de carácter mixto, que promueven el emprendimiento. De igual forma destaca que el capitalismo sería diferente sin las nuevas ideas adaptadas en las empresas a partir de las personas emprendedoras; personas que se valen de la creatividad y de la innovación.

De acuerdo con el informe GEM-2009-2010, y según la necesidad de promover el emprendimiento a partir de lo planteado anteriormente, se observan los siguientes porcentajes que dan muestra gráfica del proceso que se ha llevado a cabo en el tema del emprendimiento en Colombia.

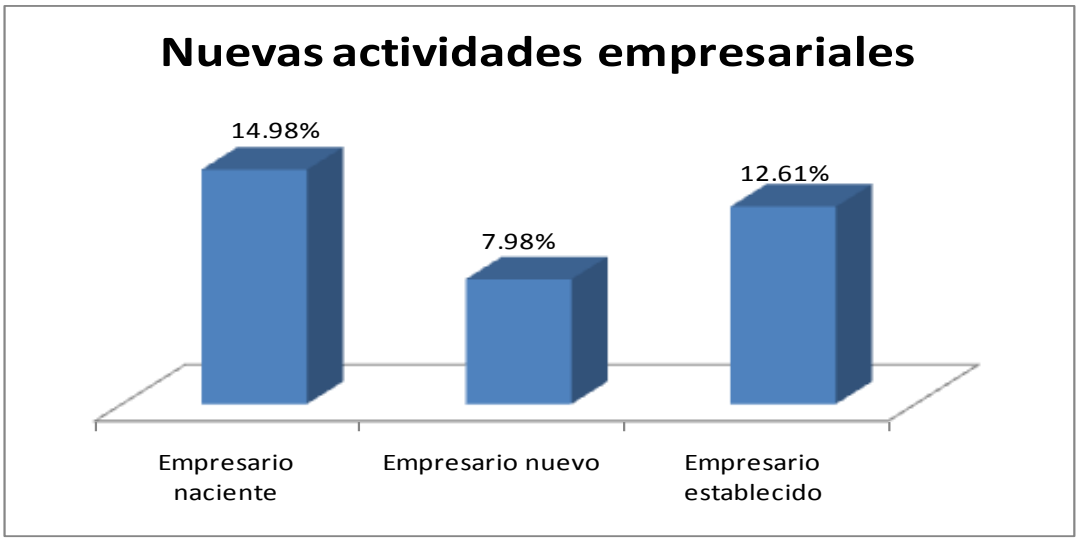

Figura 1. Nuevas actividades empresariales. Fuente: GEM 2009-2010.

Del mismo modo, el informe presenta que en Colombia hay dos caminos al momento de consolidar una propuesta de organización: por necesidad y por oportunidad. Según lo señala la Figura 2, los porcentajes son bajos, lo cual reduce la posibilidad de mayor impacto a nivel social.

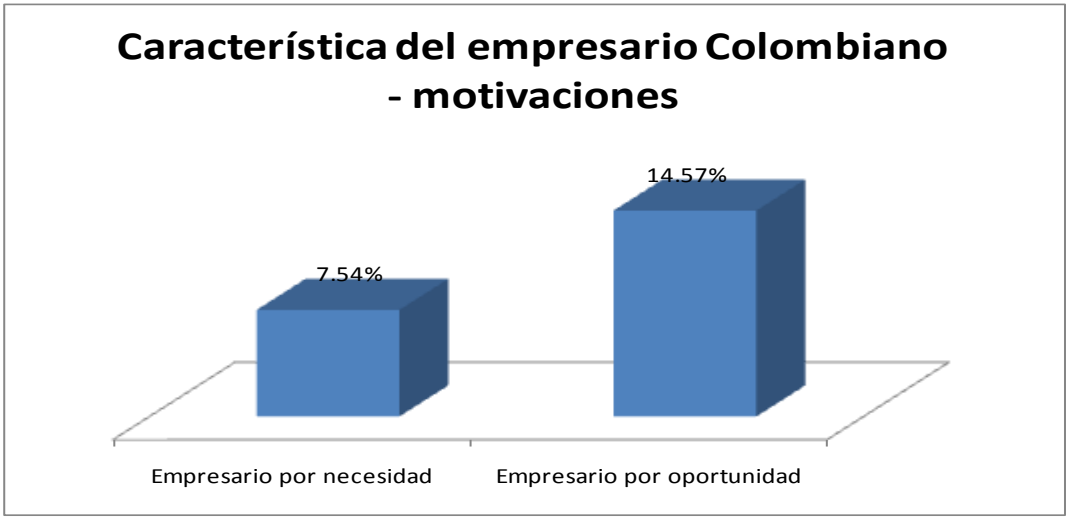

Figura 2. Características del empresario colombiano, motivaciones. Fuente: GEM 2009-2010.

Se observa con lo anterior, que el emprendimiento social está inmerso dentro de esquemas clásicos de la economía y su reto es emerger como una alternativa a las necesidades socioeconómicas. La formulación de la economía clásica relega la posibilidad que el emprendimiento sea concebido por fuera o más allá del concepto tradicional de empresa. La empresa está instrumentalizada como medio para generar beneficio a sus accionistas.

En medio de estas condiciones socioeconómicas surgen, entonces, maneras alternativas de buscar respuestas a las necesidades latentes en sociedades como las latinoamericanas: el emprendimiento social. De acuerdo con Gámez (2009), el nacimiento de centros de estudios empresariales a finales del siglo XX en Latinoamérica dio origen al análisis del inicio del empresario latinoamericano, su formación, desempeño y protagonismo en el desarrollo económico y social de la región.

No obstante la inestabilidad en la permanencia de estas nuevas propuestas de emprendimiento según lo muestra el informe GEM 2009-2010 es variable como se observa en la Figura 3.

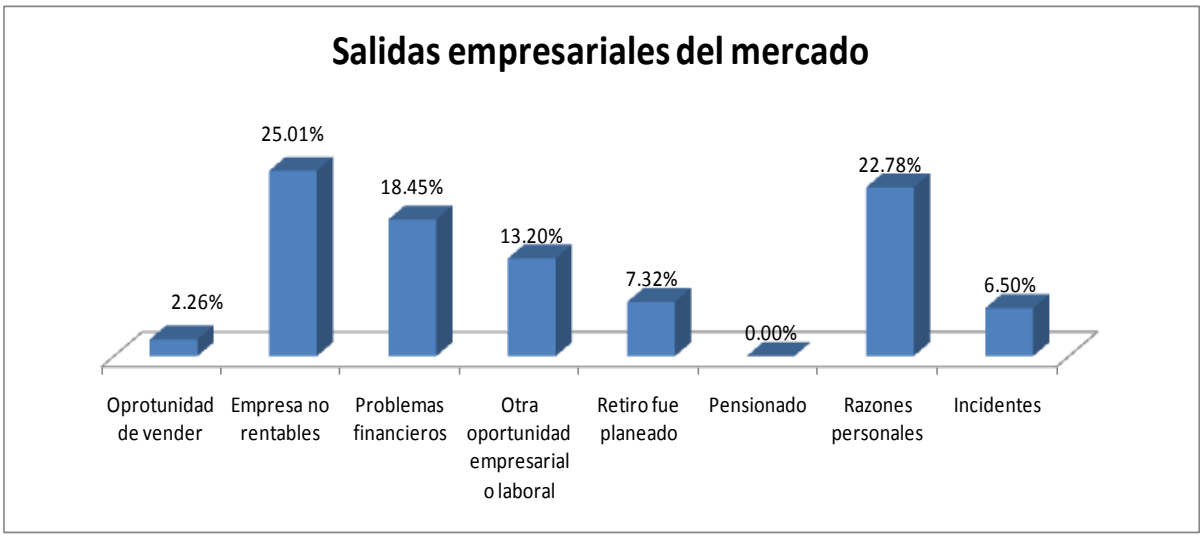

Figura 3. Salidas empresariales del mercado. Fuente: GEM 2009-2010.

Por otra parte, el informe CEPAL 2010, muestra que la pobreza y la indigencia en América Latina disminuyeron en 2010 gracias a la vigorosa recuperación económica que mostraron la mayoría de los países de la región. Según la Secretaria Ejecutiva del organismo, Alicia Bárcena, se proyecta que la pobreza y la indigencia disminuirán 1,0 y 0,4 puntos porcentuales en relación a 2009, cuando la región sufrió el mayor impacto de la crisis financiera internacional.

De esta forma, según en el informe CEPAL 2010, se espera que 32,1% de los habitantes latinoamericanos permanezcan en situación de pobreza y 12,9% en la indigencia en

2010, lo que representa 180 millones de pobres, de los cuales 72 millones estarían en situación de indigencia, retornando los niveles similares anotados en 2008.

El informe de la CEPAL 2010 destaca que a pesar de las fuertes repercusiones que la crisis tuvo en la región, en 2009 la pobreza sólo aumentó un décimo de punto porcentual (de 33,0% a 33,1%). En consecuencia, existe optimismo en que la región estaría retomando la tendencia a la reducción de la pobreza que despegó en 2003. No obstante, el Panorama social de América Latina, según lo destaca Bárcena, entrega además un análisis de cómo la desigualdad se reproduce a lo largo del ciclo de vida de las personas, especialmente entre su nacimiento y los 29 años de edad.

Según lo informa la Secretaria Ejecutiva, las sociedades más igualitarias en general son, las que apuestan más fuertes por logros y aprendizajes educacionales para todos los grupos sociales. La educación es, por tanto, uno de los factores principales que permite revertir estas desigualdades de origen (familiar o territorial) e igualar las oportunidades de bienestar y productividad para el conjunto de la sociedad.

De acuerdo con el informe mientras que en promedio 49% de los hombres y 55% de las mujeres de 20-24 años han completado su educación secundaria, en zonas rurales esas cifras sólo alcanzan a 26% de los hombres y 31% de las mujeres, y entre jóvenes indígenas a 22% y 20%, respectivamente. Según la CEPAL, esto demuestra con dramática elocuencia la reproducción inter-generacional de la exclusión y la desigualdad.

Esta propuesta procura dar respuesta a la argumentación de la comprensión clásica de la economía, mediante la formulación de un diseño conceptual del emprendimiento social a partir de la ética de valores mínimos, proponiendo así, de manera argumentada, superar los planteamientos tradicionales para la comprensión y nuevas propuestas alrededor del fenómeno del emprendimiento.

Desde el marco expuesto anteriormente el problema de investigación gira en torno al siguiente interrogante:

¿Cuáles son las principales características de un diseño conceptual de gestión de emprendimientos sociales desde la perspectiva de la ética de valores mínimos y su viabilidad, que permita a su vez hacer re-lecturas y socialización de las prácticas emprendedoras, buscando propiciar alternativas de desarrollo para la sociedad colombiana?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta conceptual de gestión de emprendimientos sociales desde la perspectiva de la ética de valores mínimos.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Definir el mapa esquemático y conceptual del emprendimiento social con sus componentes, relaciones e interrelaciones considerando las diferentes acepciones.

2. Identificar y analizar los componentes o elementos de una ética de valores mínimos que sean el *subjectum* para la gestión de emprendimientos sociales.

3. Formular la propuesta conceptual de gestión para la implementación del diseño.

1.3. DISEÑO METODOLÓGICO

1.3.1. TIPO Y CARACTERISTICAS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolla desde un diseño metodológico histórico-interpretativo. Así se logró acercarse a las acepciones de emprendimiento que presentan autores, para plantear el diseño conceptual de gestión de emprendimiento social desde la perspectiva de valores mínimos. Este trabajo se inscribe en el marco de la investigación cualitativa.

Este proceso metodológico se halla enmarcado en los trabajos realizados desde el Grupo Gestión, Administración y Organizaciones (GAO), en su momento bajo la tutoría del

profesor Jaime Augusto Porras, posteriormente asesorado por el profesor Álvaro Andrés Hambuerger, investigadores pertenecientes a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de de la Universidad de La Salle, Bogotá D.C.

La metodología para definir la temática fue amplia y se siguió un proceso desde la propuesta para el desarrollo de la investigación del MBA, donde en cada semestre se deben responder a unos objetivos precisos que cumplir. En el primer semestre se presentó un escrito a manera de ensayo donde se expuso en qué consistiría la investigación; en el segundo semestre se hicieron los marcos conceptuales, teóricos y de referencia; para el tercer semestre se desarrolló la investigación (entrevistas), y en el cuarto semestre se elaboró el informe final.

Al finalizar cada semestre el trabajo fue sometido a sustentación ante diferentes auditorios donde debían presentarse el cumplimiento de los objetivos; a su vez, es de destacar que en el cuarto semestre se realizó la presentación de propuesta de investigación ante Comité programado por la dirección del MBA.

Así mismo, el trabajo fue asesorado en cada etapa por los profesores tutores pertenecientes a la Facultad de Ciencias Administrativas y contables de la Universidad de la Salle. Los tutores fueron los que acompañaron la pertinencia de la temática y el profesor titular de la materia de investigación fue el garante metodológico.

De igual manera, para llegar al acotamiento del tema se siguió un proceso metódico y sistemático de manera continua, donde se fue vislumbrando una metamorfosis en constante avance, la cual cada vez dio mayor claridad en la medida que se desarrollaba la investigación.

1.3.2. PROCESO INVESTIGATIVO

Entre los pasos seguidos para lograr llegar a la definición del tema y su delimitación están los siguientes: primero, elegir un tema, buscar información bibliográfica (búsqueda en biblioteca institucional, bases de datos con las que cuenta la Unisalle, tesis de grado, revistas indexadas en la Internet). Segundo, lectura del material bibliográfico y clasificar las ideas que presentan los distintos autores. Tercero, elaboración de escritos denominados marcos teóricos, los cuales se sometieron a debates y análisis y era necesario demostrar los avances en las diferentes etapas que se señalaron en el aparte anterior (tipo y características de la investigación) según lo estipulado por la Dirección del MBA en lo concerniente al proceso que se debe llevar en la investigación.

De igual forma, se fueron rebatiendo conceptos y estructurando la propuesta del diseño conceptual de gestión de emprendimiento social desde la perspectiva de la ética de valores mínimos que desarrollamos. Dentro de este proceso se resalta la elaboración de mapas esquemáticos que presenten de manera gráfica una aproximación a lo que son los componentes del diseño, llegando a una quinta versión. Asimismo, se determinaron cuatro categorizaciones que permitieron vislumbrar de manera panorámica la propuesta del trabajo: gestión,

emprendimiento social, ética de valores mínimos y formulación del diseño conceptual a partir de las organizaciones consultadas.

El proceso de la investigación comprende dos fases básicas: primero, "Aproximación al tema investigativo", segundo, "Diseño de la investigación". En lo referente a la aproximación del tema investigado observamos que, acorde a todo lo anterior, la investigación se desarrolló en los siguientes momentos:

1. Contextualización histórica y recorrido del concepto de emprendimiento
2. Exploración - Ubicación de fuentes
3. Selección y lectura libros y artículos
4. Identificación de los conceptos propuestos de ética de mínimos para la gestión de emprendimientos
5. Realización de las entrevistas
6. Formulación del diseño conceptual de gestión de emprendimiento social desde la perspectiva de la ética de valores mínimos a partir de los referentes teóricos y la interpretación de las entrevistas.

La propuesta del presente trabajo responde a vacíos concretos de conocimiento, los cuales se enmarcan en tres bloques. El primero busca presentar una categorización sistemática del emprendimiento social, dado que es un tema ampliamente polisémico en la *praxis*, que aún adolece de desarrollo teórico conceptual, pero que en la realidad está visible y que en las prácticas concretas reflejan una manera particular de hacer gestión en una organización;

segundo, la existencia de ejemplos de emprendimiento social, pero que está falto de un respaldo estructurado académico y metódico que de razón de las prácticas; tercero, porque se considera que este trabajo es una propuesta ético-ciudadana a partir de los valores mínimos que conducen a una propuesta conceptual de acciones afirmativas que tiendan a contribuir a una equidad social, en especial para los sectores marginales de la población.

En otras palabras, se trata de responder a la formulación de un diseño conceptual de gestión de emprendimiento social a partir de la ética de mínimos, donde de manera rigurosa se instaure como un nuevo campo de estudio dado que podría llegar a ser una manera concreta, creativa y alternativa de responder a las necesidades de la cultura que está en constante transformación y desarrollo.

En la segunda fase, diseño de la investigación, puede observarse que este trabajo es el resultado de un proceso académico de análisis y el deseo de hacer un aporte al conocimiento a partir de la formulación de un diseño conceptual de gestión de emprendimiento social desde una perspectiva de valores mínimos. Fue sometido a un minucioso análisis, donde observando las expectativas y las necesidades tanto individuales como institucionales, y de acuerdo con la línea de investigación de gestión, administración y organizaciones (GAO) se pudo llegar a un punto donde se observó que el tema en cuestión era viable y novedoso en cuanto que busca sistematizar un campo del conocimiento.

1.3.3. RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

1.3.3.1 Consolidación bibliográfica

Se han consultado los siguientes ejes conceptuales:

1. Gestión
2. Emprendimiento
3. Ética de valores mínimos

1.3.3.2 Realización de entrevistas semi–estructuradas

Este tipo de entrevistas se realizó con especialistas en el tema del emprendimiento (particularmente emprendimiento con enfoque social), previo inventario de posibles entrevistados. Se seleccionó una muestra por conveniencia de dichos especialistas a fin de realizarlas.

Para seleccionar las organizaciones lideres en propuestas de emprendimiento social se conformaron cinco grupos temáticos y a partir de ellas se eligieron las que fueron objeto de estudio: primero, empresarios con experiencia en emprendimiento social; segundo, dirigentes de ONG que promuevan o que financien proyectos relacionados con el emprendimiento social; tercero, representantes de una entidad u organización que promueva el reconocimiento público a proyectos de emprendimiento social; cuarto, sector gubernamental; quinto, personas que sean reconocidos emprendedores sociales por sus proyectos.

En este orden de ideas las seleccionadas fueron: Fundación Compartir, Concurso Ventures, Asociación Global de líderes sociales (ASHOKA), Programa de SENA: Jóvenes Rurales Emprendedores, Creación de empresas con impacto nacional y futuro internacional (CEINFI), Instituto para la Protección de la Niñez y la Juventud (IDIPROM).

1.3.3.3 Procesamiento de las entrevistas

Esta etapa de la investigación se realizó mediante el procesamiento y análisis de la información a través de las matrices y mapas esquemáticos. Una vez efectuadas y grabadas las entrevistas, cada una se transcribió, asignando un código de identificación. A partir de los documentos transcritos se elaboraron matrices de procesamiento y análisis de la información junto con mapas esquemáticos, procediendo a diligenciar el formato MSIP-02 (matriz), correspondiente a la sistematización de las respuestas por cada pregunta o variable de estudio a partir de la identificación de la idea central y su predicado principal.

Posteriormente se procedió a diligenciar el formato MCI-03 (matriz consolidada), logrando categorizar la información, luego nuclear las respuestas, después, a partir de los núcleos encontrados constatar afinidad con su respectivo nivel de correlación, para finalmente establecer las categorías, logrando así llegar a formular el diseño conceptual a fin de establecer los aportes cualitativos buscados alrededor de las variables de estudio identificadas a partir de los objetivos específicos de la investigación “diseño conceptual de gestión de emprendimientos sociales desde la perspectiva ética de valores mínimos”.

Uno de los aspectos a tener en cuenta dentro de la estructuración del análisis de la información, es la posibilidad que se tiene en la investigación cualitativa de integrar la información recolectada por medio de las técnicas correspondientes y que en esencia dan respuesta al objetivo planeado.

En este sentido, la triangulación de la información permite generar categorías de análisis que parten de los resultados obtenidos en el trabajo de campo y que van generando comparaciones significativas, desde la interpretación de la información sistemáticamente ordenada y clasificada.

Así, desde el análisis de las opiniones de los entrevistados, van consolidándose conclusiones de primer nivel, que luego se cruzan formulando nuevas categorías y conclusiones de segundo nivel. Es a partir de estas nuevas conclusiones, que el desarrollo conceptual de la investigación, tiene relevancia, ya que es este la fuente indispensable de nuevos conocimientos a la luz de la materialización de los hallazgos del trabajo de campo y lo que la literatura ha proporcionado.

En este punto, la triangulación de la información genera nuevas discusiones desde el desarrollo conceptual y la experiencia de los sujetos, logrando la construcción de las conclusiones de tercer nivel a partir de los procesos de interpretación, que logran proveer a la investigación, en palabras de Cisterna (2005), su carácter de cuerpo integrado y su sentido como totalidad significativa.

2. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL CON SUS COMPONENTES (RESULTADOS)

2.1. APROXIMACIONES A LA COMPRENSIÓN DEL CONCEPTO DE EMPRENDIMIENTO

Para Fracica (2009), el emprendimiento es la cualidad que le permite a las personas estructurar una oportunidad de negocio ganadora y reunir los recursos necesarios para aprovecharla mediante la creación de una empresa, con alta probabilidad de éxito,

El emprendimiento no es un concepto nuevo, afirmando que se remonta a más de doscientos años de existencia desde la aparición del nuevo concepto en el mundo de los negocios Formichella (2004)

Según el estudio de Guzmán y Trujillo (2008) concluyen al respecto que:

> Desde el trabajo seminal de Cantillón (1755) hasta el trabajo realizado por Shane y Venkataraman (2000), se ha relacionado el emprendimiento con el descubrimiento de oportunidades rentables. Estos últimos autores toman la definición de oportunidad de Casson (1982) y declaran que las oportunidades de emprendimiento son aquellas situaciones en las que nuevos bienes, servicios, materias primas y métodos de organización, pueden ser vendidos e introducidos a un precio mayor que sus costos de producción.

Siguiendo la idea anterior con De Souza Silva (2007):

> Se entiende que la humanidad ha pasado a lo largo de la historia por tres revoluciones: tecnológica, económica y cultural, las cuales han estado marcadas e influenciadas por el fenómeno de un cambio de época donde tres visiones: cibernética, mercadológica y contextual de mundo compiten para viabilizar sus respectivos futuros para la humanidad.

Así mismo, Fracica N, (2009) sostiene que:

> El emprendimiento es la cualidad que lleva a las personas a realizar su trabajo con verdadera pasión, a encontrar en él la materialización de un sueño, una visión o una ilusión. Por lo tanto, el trabajo es para el emprendedor un medio que le da sentido a su existir, mediante él logra su propia realización y contribuye con la realización de las personas que comparten esa ilusión.

Por otra parte, se encuentra una definición de emprendimiento elaborada a partir de una investigación realizada en la ciudad de Medellín (Colombia), por un grupo de investigadores de la Universidad EAFIT (Cardona, Vera, Gutiérrez, Tabares, 2007, p. 19), donde lo definen como un proceso de largo plazo que requiere la conexión entre los instrumentos de política y los sujetos involucrados en el tejido empresarial y donde el espíritu empresarial no es sólo la acción individual, sino también, las acciones de las organizaciones para crear empresas en las regiones.

De igual manera, dentro de la legislación local colombiana en la Ley 1014 de (2006), el emprendimientos se presenta como:

> Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

A su vez, Guzmán y Trujillo, (2008), refiriéndose al emprendimiento sostienen que:

> Ha sido estudiado desde variados campos del conocimiento: la economía, la psicología, la sociología y la antropología. Según ellos, en un principio, la economía se encargó de estudiarlo buscando la relación del mismo con el desarrollo desde un punto de vista puramente económico. Más adelante afirman que el tema al interior de las escuelas de negocios, ha cobrado interés desde la década de los ochenta debido a la relación con la creación y dirección de empresas.

Para otros autores el emprendimiento ha sido, una cualidad de la personalidad para iniciar una labor o un negocio, pero este concepto ha sido ajustado a una política de desarrollo económico ingeniada para reajustar la economía local con encadenamientos productivos y generación de autoempleo a corto y mediano plazo. Cardona Acevedo, et al (2007). Se observa entonces que el emprendimiento es un proceso que se ha ido desarrollando buscando espacios para dar respuestas en el ámbito económico y social.

En la Figura Nº. 4 se presenta el esquema de emprendimiento social formulado por Céspedes (2009), donde expone la gestión efectiva de los emprendimientos sociales.

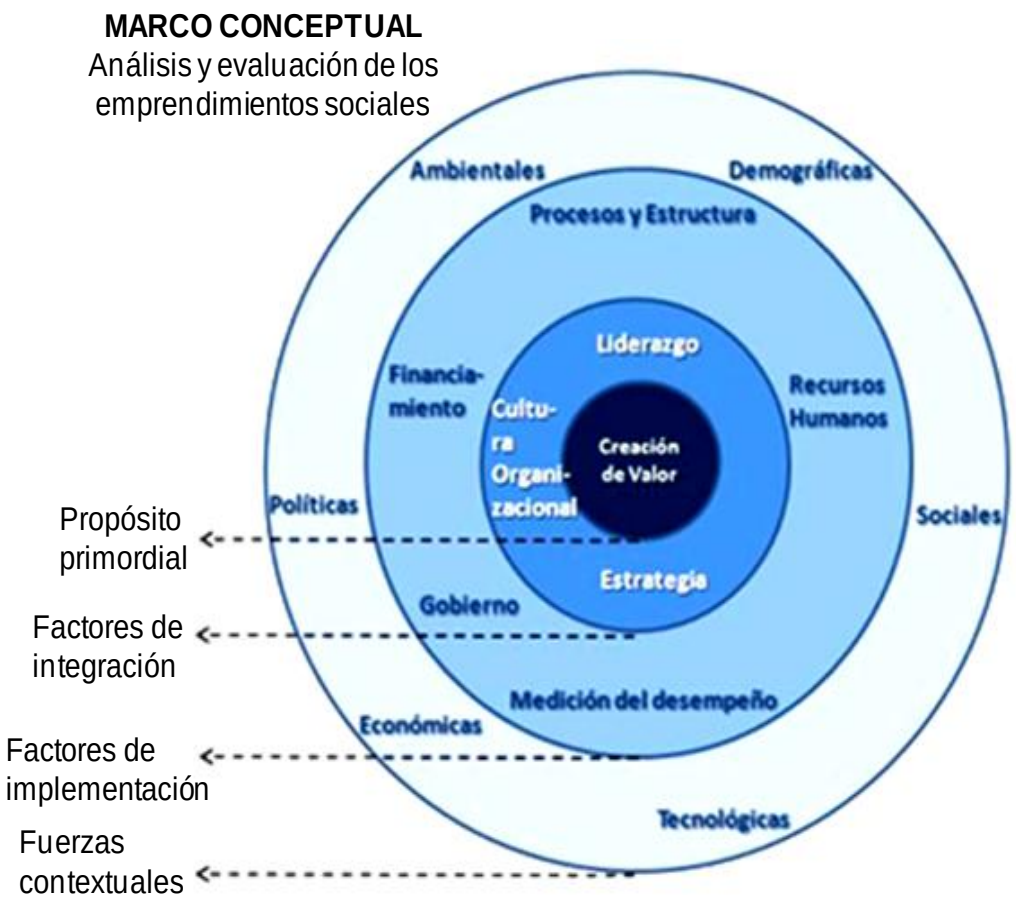

Figura 4. Gestión efectiva de los emprendimientos sociales. Fuente: Céspedes (2009).

2.2. APROXIMACIONES A LOS CONCEPTOS EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL

Dada la aparente similitud entre los términos surgen dos preguntas orientadoras: ¿Son el emprendimiento social y la responsabilidad social empresarial conceptos sinónimos? ¿Todas las acciones en Responsabilidad Social Empresarial son emprendimiento social? Para responder estos interrogantes, se señala con Hermoso (2006), que el emprendimiento social no sustituye

el término de responsabilidad social corporativa o empresarial ni que pretende redefinirlo. Para ella, el nuevo concepto no es tampoco otra forma de designar caridad o filantropía.

Por otra parte, algunas propuestas plantean que no es posible y que además no existe un único tipo de emprendimiento social, sino que hay pluralidad y variedad en las formas de ser de acuerdo al contexto socio cultural sincrónico donde se presente en cualquiera de sus manifestaciones. Por ejemplo, la Organización Internacional de Trabajo (OIT[4]) señala que, no existe una definición única y universal sobre emprendimiento social, ni tampoco existe un único tipo.

En el mismo sentido de la idea anterior, Guzmán y Trujillo (2008) sostienen en su investigación que, actualmente no se cuenta con claridad respecto a lo que representa el emprendimiento social. Para ellos el crecimiento del emprendimiento social en términos globales en la última década ha sido impresionante, pero el significado preciso del término permanece como un asunto de debate.

No obstante, la visión anterior de la imposibilidad de contar con una definición universal y única acerca del emprendimiento social, este trabajo requiere delimitar la comprensión teórica del concepto, es por ello que se tiene como referente, la aproximación que presentan algunos autores.

Acerca de emprendimiento social, Sánchez Guzmán, (2008) sostienen que:

[4]La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es la agencia tripartita de la ONU y convoca a gobiernos, empleadores y trabajadores de sus estados miembros con el fin de emprender acciones conjuntas destinadas a promover el trabajo decente en el mundo. Esta definición es tomada de la página web de dicha institución, para mayor información se referencia la dirección: http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm

> Es uno de los términos más usados en el lenguaje económico empresarial actual. Superada ya la etapa en la que se definió y entendió el concepto de entrepreneurship[5], o su traducción como emprendimiento o emprendedurismo, surgen los diferentes modelos explicativos del fenómeno, las tipologías más complejas y las nuevas categorías, siendo una de ellas el emprendimiento social.

Por otra parte, Roberts y Woods (2005), referenciados por Guzmán y Trujillo, (2008) dicen que el emprendimiento social es la construcción, evaluación y persecución de oportunidades para el cambio social transformativo llevado a cabo por individuos visionarios, apasionadamente dedicados. A su vez, Céspedes, (2009), citando a Patricia Matus, sostiene que el emprendimiento social es un concepto del siglo XX para designar un fenómeno muy antiguo que tiene como objetivo resolver una necesidad social.

Teniendo en cuenta las ideas planteadas anteriormente, se presenta, a partir de ellas la manera como se va a comprender el emprendimiento social en éste escrito. Se entiende el emprendimiento social como un término usado en el lenguaje económico actual, el cual hace referencia al constructo conceptual estructurado y sistemático del aprovechamiento de oportunidades que responden a una problemática social y que son desarrollados por personas líderes que buscan generar inclusión social a partir de la empresa. Con Céspedes (2009), esta definición se reafirma cuando dice que el Liderazgo en un Emprendimiento Social se entiende como la capacidad para hacer transformaciones y obtener resultados sobresalientes.

De acuerdo con lo anterior, puede afirmarse con Guzmán y Trujillo (2008) que el emprendimiento social busca soluciones a problemas sociales a través de la construcción,

[5] Con relación a los términos entrepreneurship y entrepreneur, se recomienda acercarse a la investigación de Porras (2007) en el aparte denominado: "El Emprendimiento desde los fonemas asociados a una cultura específica", de igual forma se sugiere acercarse a Hermoso (2006) *el concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*.

consecución y evaluación de oportunidades que permitan la generación de valor social sostenible, alcanzando equilibrios nuevos y estables en relación con las condiciones sociales, a través de la acción directa llevada a cabo por organizaciones sin ánimo de lucro, organismos gubernamentales y empresas.

Teniendo como presupuesto la conceptualización y delimitación de la definición de emprendimiento social, se constatan con Guzmán y Trujillo (2008) dos conclusiones; la primera, las oportunidades sociales no sólo se descubren, sino que se construyen gracias a la generación de ideas, se evalúan y si es el caso, se desarrollan con el ánimo de atender necesidades o problemas sociales específicos. El segundo aspecto, el cual se desarrollará más adelante está relacionado con las características de los emprendedores sociales.

Figura 5. Proceso del emprendimiento social. Fuente: El autor.

Hasta este punto según lo muestra la Figura Nº 2, se presenta a manera de síntesis el desarrollo de la manera de comprender conceptualmente el tema del emprendimiento social y los destinatarios, de igual forma se presenta la evolución del proceso de la manera general cómo se incursionaba en un contexto determinado junto con las finalidades que se proponía. En dicho sentido e encuentran por lo menos dos aproximaciones.

La primera aproximación se encuentra en la investigación adelantada por Guzmán y Trujillo, (2008), donde afirman que:

> La actividad desarrollada por el emprendedor es llevada a cabo en diferentes sectores, con distintos propósitos y por diversos actores. Puede realizarse buscando incrementar la riqueza personal, solucionar un problema social o al interior de la empresa para mejorar el portafolio de productos o servicios, o el desempeño de la firma. Por lo tanto, la importancia del emprendimiento social radica en el impacto que él mismo tiene sobre el desarrollo económico y social, como manifestación de la actividad del emprendedor en la economía.

Y la segunda aproximación es la de Céspedes (2009), donde sostiene que los emprendimientos sociales deben apuntalar la competitividad de la producción, para lo cual resulta necesario establecer mecanismos de control de calidad de esa producción, así como el orgullo por el producto del trabajo, la valoración de la creatividad, la vinculación honesta con el usuario, la búsqueda de los términos justos del intercambio y la valoración de la cooperación.

Siguiendo el desarrollo del tema del emprendimiento social y empresarial surge un interrogante que en este trabajo se considera referente clave para alcanzar mayor claridad en el dominio conceptual: ¿En qué radica la importancia y relevancia del emprendimiento social en una sociedad dentro de un contexto cultural determinado?.

Harding (2004), referenciado por Guzmán y Trujillo (2008) argumenta que el emprendimiento social suele darse, y tener éxito, en los sectores de la economía donde el mercado ha fallado y la acción del Estado es inexistente o ineficaz. Un emprendimiento social, cuando resulta exitoso, puede no sólo transformar las vidas de los beneficiarios, sino también la forma de abordar un problema en general.

Por lo tanto se ha observado que la importancia del emprendimiento social se distingue y cobra relevancia en el contexto colombiano y latinoamericano donde por razones socioculturales y políticas los problemas sociales son más sentidos.

Por otra parte, Céspedes (2009), señala que el emprendimiento social no es el resultado de un factor único y específico como, por ejemplo, el liderazgo carismático o cualquier otro ingrediente mágico. En cambio, deriva de la integración coherente de una constelación de factores. No obstante, Guzmán y Trujillo (2008), que a su vez citan a Chell, (2007), para decir que todo proceso de emprendimiento contiene un balance de comportamiento social y comportamiento económico, que a su vez, permite la generación de valor social y valor económico.

Puede concluirse a partir de los autores referenciados que la relevancia del emprendimiento social radica en que surge como una propuesta alternativa original e innovadora en ambientes donde no ha sido favorable el modelo tradicional de la economía; es allí donde surge ésta propuesta en contextos hostiles y periféricos, dando la posibilidad de

inclusión social a las minorías que se encuentran al margen de la carrera del desarrollo social y económico, por lo tanto se puede hablar de que la propuesta del emprendimiento social tiene como valor agregado la creación de valor social.

Pero realmente, ¿qué significa el concepto creación del valor social? Acerca del origen del valor social existe un proyecto de investigación colectiva desarrollado por la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN[6]) 2003, donde de manera sistemática se propuso plantear las definiciones para creación de valor económico y social.

Un caso referenciado por Fracica Naranjo (2009), es el de Colombia, donde señala que de acuerdo con el estudio realizado por la ANDI[7] (2008), entre sus asociados, se encontró que el 98.5% de los empresarios considera que la empresa debe asumir responsabilidades sociales con los trabajadores y la comunidad, más allá de las estrictamente legales y el 93.3% de los encuestados manifestó que ya se encuentra realizando acciones concretas en Responsabilidad Social Empresarial, RSE.

Teniendo en cuenta los planteamientos expuestos hasta el momento acerca del valor social en las empresas como una alternativa para responder a las nuevas necesidades sociales y económicas emergentes de los roles de la globalización de los mercados, y presentando los argumentos dados por pensadores acerca del emprendimiento social en lo referente a la aproximación al concepto, se concluye con Guzmán y Trujillo (2008) que la definición permite

[6] The Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) o red de conocimientos sobre emprendimientos sociales, es una alianza entre el Harvard Business School y escuelas de Administración líderes en Latinoamérica. Para mayor información, se recomienda dirigirse a la Revista Latinoamericana De Administración, 31, Cladea, Bogotá D.C.: 2003.

[7] ANDI es la sigla en español que hace referencia a la Asociación Nacional de Industriales.

entender por qué razón los emprendimientos sociales, principalmente encargados de la generación de valor social, pueden ser desarrollados por el sector privado con ánimo de lucro, sin ánimo de lucro y por el sector público.

Por otra parte, con Roa (2005) se observa que las organizaciones sociales, o no gubernamentales, o sin ánimo de lucro, son, pues, organizaciones que tienen y trabajan por un fin social definido, en cualquier campo del desarrollo humano, que se pueden resumir en seis grandes áreas: salud, educación, participación cívica, medio ambiente, productividad económica, derechos fundamentales, como la vida.

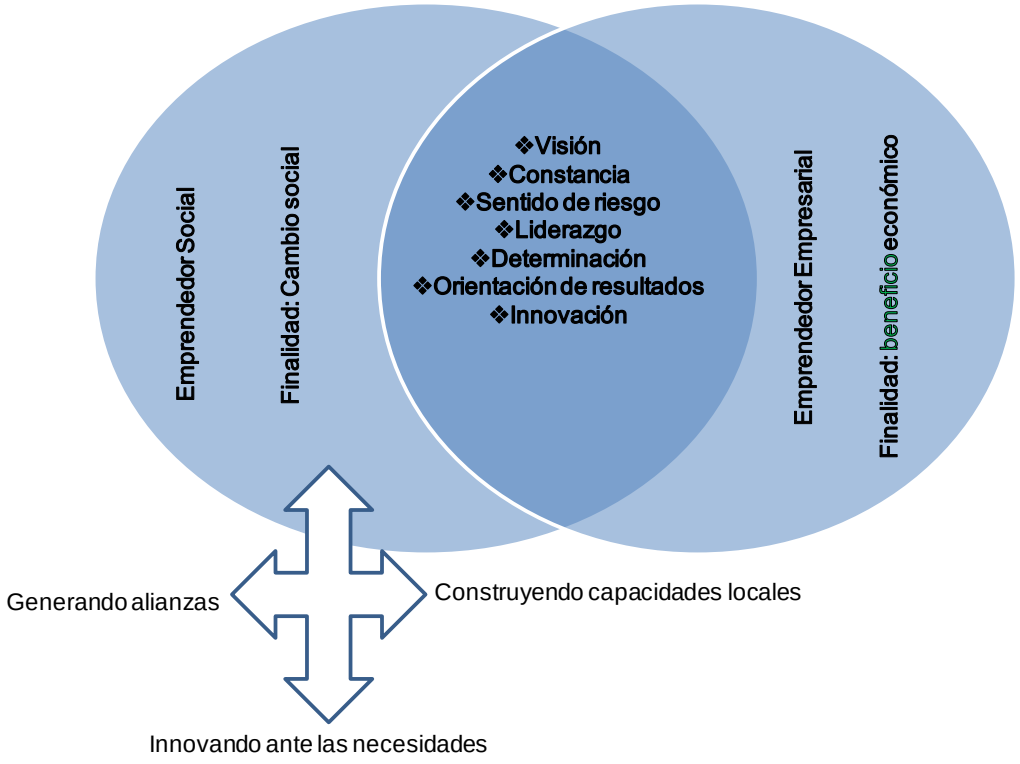

Figura 6. Características y similitudes entre emprendimiento social y empresarial. Fuente: El autor.

No obstante, a la caracterización detallada que identifica los procesos de emprendimiento social, en lo referente a la generación de valor social como el plus ofrecido a la sociedad, según lo señalado por Guzmán y Trujillo (2008), junto con lo planteado por Fracica Naranjo, citando las estadísticas de la ANDI, y Roa, 2005, se observa que culturalmente hay un imaginario que limita y condiciona estos procesos restándoles protagonismo en el mundo empresarial.

Siguiendo el hilo conductor que se viene desarrollando acerca de la creación de valor social, Guzmán y Trujillo (2008) enfatizan en que la creación de valor social sostenible[8] es la característica clave que diferencia el emprendimiento social de las obras de beneficencia o las actuaciones caritativas de individuos bien intencionados. Los emprendedores sociales "actúan como agentes de cambio en el sector social, innovando y actuando de acuerdo con el deseo de crear un valor social sostenible" (Harding 2004, p. 41). Según Reis y Clohesy (2001, p. 116), "el emprendimiento social es fuertemente influenciado por el deseo del cambio social y de sostenibilidad de la organización y los servicios sociales que presta".

Con SEKN (2006), se observa que la generación de valor social, consiste en la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica.

[8] Alternativo a la creación o generación de valor que pregonan las ciencias de la gestión hoy en el mundo, el cual se delimita a retribuir al dueño o inversionista de la empresa, a posicionamiento en el mercado y a operaciones ambientalmente sostenibles.

Por lo anterior puede decirse que la generación de valor social es la clave del emprendimiento social en contraposición a lo que ocurre con el valor económico desde el punto de vista del consumidor, el cual es capturado en forma autónoma por sus beneficiarios y remunerado con sus propios recursos en un intercambio comercial, mientras que el emprendimiento social ayuda al beneficiario a obtener un valor que, por distintos motivos, habría estado fuera de su alcance.

Teniendo en cuenta el desarrollo que se ha dado al tema del emprendimiento social, surgen nuevos interrogantes: ¿Cuál es el umbral de este tipo de emprendimiento en lo referente a su comprensión y misión dentro de la sociedad, y en dónde comienza a desvirtuarse lo empresarial y lo social? ¿Acaso el emprendimiento social no es más que una manera ingenua de hacer empresa?

Los cuestionamientos anteriores inducen a pensar que el imaginario social aceptado es que hablar de emprendimiento social, es sinónimo de iniciativas de caridad alejadas de toda perspectiva empresarial sostenible.

Al respecto Roa (2005), sostiene que tal imaginario en el que tradicionalmente se ha considerado lo ”social” como aquellas actividades de caridad, de voluntariado, tareas generalmente asumidas por la iglesia y por grupos de señoras de buen corazón, o por empresas y familias que hacían donaciones para una buena causa y, de paso, tranquilizaban su conciencia. En la misma línea, Guzmán y Trujillo (2008) dicen que también está asociado a la realización de obras benéficas o se refiere a las cuestiones de la caridad humana; otros,

consideran que este tipo de emprendimiento es de vital importancia para el desarrollo económico y social.

En contraposición al imaginario social sesgado acerca del emprendimiento social, Roa (2005) argumenta que es pertinente y necesario quitarle a estas organizaciones el apellido "sin ánimo de lucro" por el de "sector social", "tercer sector", o "sector ciudadano". Y lo reafirma cuando dice que esta tendencia al cambio en la denominación de estas organizaciones, contribuye eficazmente a borrar la idea de que las organizaciones sociales son aquellas llamadas a mendigar, a pedir donaciones eternamente, a depender, para su supervivencia, de la aprobación de un proyecto.

En la misma línea de la idea anterior, Roa (2005), sostiene que:

> Afortunadamente desde hace unos años, el llamado 'tercer sector' o sector social se ha ido ganando, lenta pero constantemente y por méritos propios, el lugar que le corresponde. Al sector social pertenecen: las organizaciones sin ánimo de lucro (organizaciones de la sociedad civil) las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones de economía solidaria.

En el mismo sentido de lo que plantea Roa, Céspedes, (2009) al respecto dice que:

> En los últimos años se registra una importante y creciente producción teórica sobre el campo del Emprendimiento Social. Estas vertientes denominadas Economía Social Solidaria, Economía del Trabajo, presentan la posibilidad de generar inclusión social a través de la pertenencia de emprendimientos productivos sociales que recuperen las capacidades y habilidades productivas de las personas, a la vez que constituyan sujetos productivos y creativos a través de lazos de cooperación.

De manera general puede decirse con Guzmán y Trujillo, (2008), citando Roberts y Woods (2005), señalan que:

> Es importante resaltar que el emprendimiento social no es lo mismo que caridad o benevolencia; incluso no es necesariamente sin ánimo de lucro. En esencia, es una actitud benevolente motivada por una necesidad profundamente arraigada de dar a otros, pero va más allá de esto […] los emprendedores sociales son gente que se dan a otros y al mismo tiempo son gente de negocios.

Por lo tanto puede afirmarse que el emprendimiento social desde lo desarrollado hasta el momento es una manera concreta de la responsabilidad social que le es propia al sector empresarial y de todo aquel que desee hacer empresa. Claro que para el emprendimiento social, esta es un eje transversal e incluso es el valor agregado que le aporta a la sociedad, mientras que para la empresa común, ésta tiene otros matices.

De la Responsabilidad Social Empresarial, Fracica Naranjo (2009, p. 5), sostiene que:

> Actualmente ha adquirido especial relevancia a nivel mundial, no solo porque forma parte de la agenda de un amplio número de gobiernos, tanto de países desarrollados como en vías de desarrollo, sino porque es además tema de especial interés por parte de los organismos mundiales e internacionales, como la Organización de Naciones Unidas, la OCDE, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Banco Mundial y el BID; de las organizaciones empresariales y de la sociedad civil.

La responsabilidad social empresarial y el emprendimiento social son conceptos que están correlacionados como finalidad para lograr la estabilidad y equilibrio social. En tal sentido Fracica Naranjo (2009), refiriéndose a la RSE, y enfatizando en la necesidad imperativa, sostiene que:

> Constituye una respuesta conjunta del Estado, la Empresa Privada y la Sociedad Civil a los grandes cambios y desafíos del mundo contemporáneo. Desde la perspectiva puramente empresarial, ha favorecido que temas como el cuidado del medio ambiente, la creación de una nueva cultura empresarial y su relación ética con los *stakeholders* sean incluidos en sus agendas corporativas.

Finalmente, en lo referente al emprendimiento social y empresarial, puede decirse con Céspedes (2009) que en las próximas décadas, esto será una revolución que va a transformar a muchas de las instituciones de nuestra sociedad y volver a definir nuestra comprensión del espíritu empresarial. Los dirigentes de esta revolución, a su vez cambiarán nuestra comprensión de lo que significa ser empresario.

A continuación se presenta el esquema del emprendimiento social y la manera como lo comprendemos en este trabajo a partir de la investigación realizada. En él se reflejan los distintos componentes y características que lo hacen particular ante las otras maneras de hacer dirigir una organización o gestionar una empresa; asimismo, se presentan las variaciones que se han ido tejiendo a su alrededor, es por ello que se relacionan las áreas de acción, los tipos de emprendimiento socialmente aceptados y donde se observa que todo ello conlleva a la generación de valor social. (Ver figura Nº. 7).

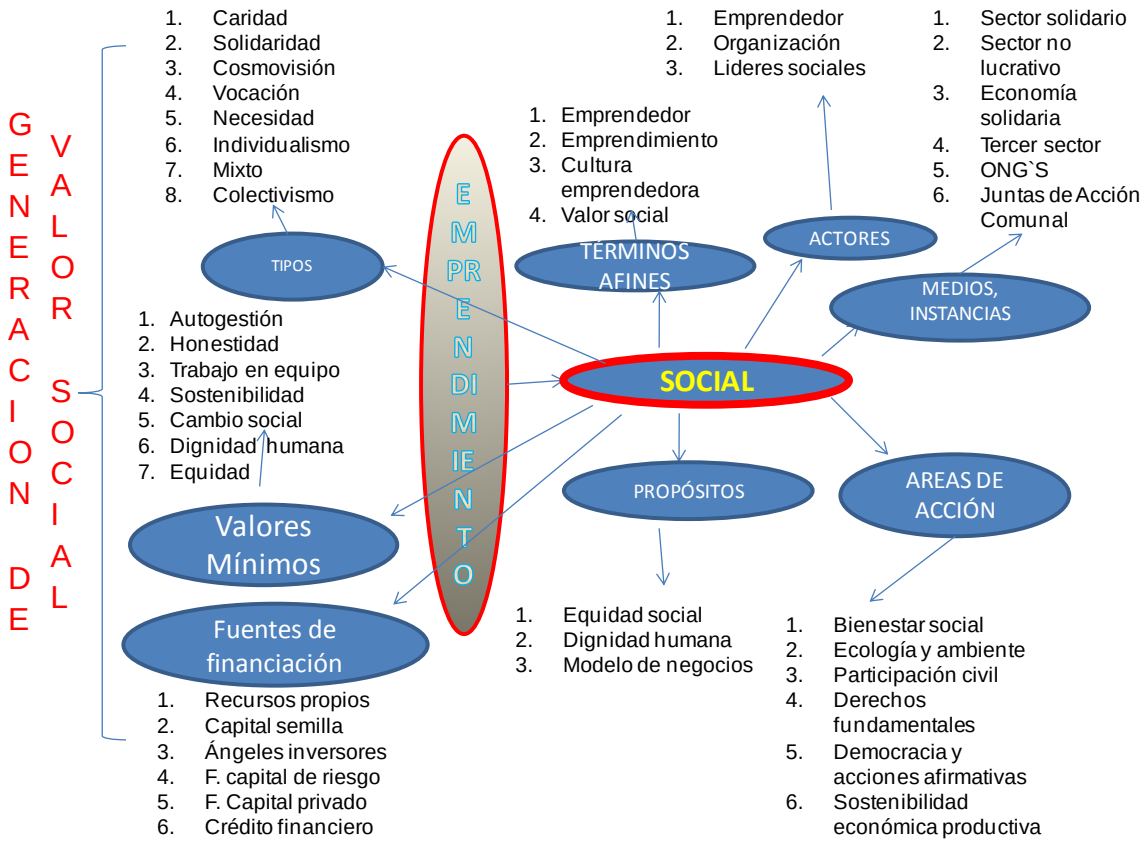

Figura 7. Mapa esquemático de emprendimiento social. Fuente: El autor.

2.3. LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

La vinculación de manera participativa de la comunidad en los procesos de emprendimiento social es un camino imprescindible al buscar solución a problemáticas sociales.

Al hablar de participación en la comunidad necesariamente se tiene que pasar por estamentos que la integran tales como: social, económico, político y participación en el

desarrollo local. Estos conducen a la comunidad a que se sienta corresponsables en los procesos de solución que se formular para dar respuesta a las necesidades que la afectan, de no darse este proceso los integrantes se sentirán ajenos a dichas realidades.

En lo concerniente a la importancia que cobra la comunidad, Gómez E. *et al* (2009, 258), señala que la valoración que la organización comunitaria tiene para quienes han construido los territorios como tejidos de relación social conflictiva, armoniosa y diversa, es comprensible en tanto si no fuera por el juntarse y trabajar conjuntamente, no hubiera sido posible que la existencia dentro de ciudad fuera más acogedora y posible.

Para Ramírez (1992), la participación en una comunidad se estructura siguiendo unos pasos diferenciados como está representado en la figura Nº. 5. En ella se descubre el recorrido que se debe seguir para rescatar la preponderancia que se juega al momento de plantear una alternativa ante una necesidad social.

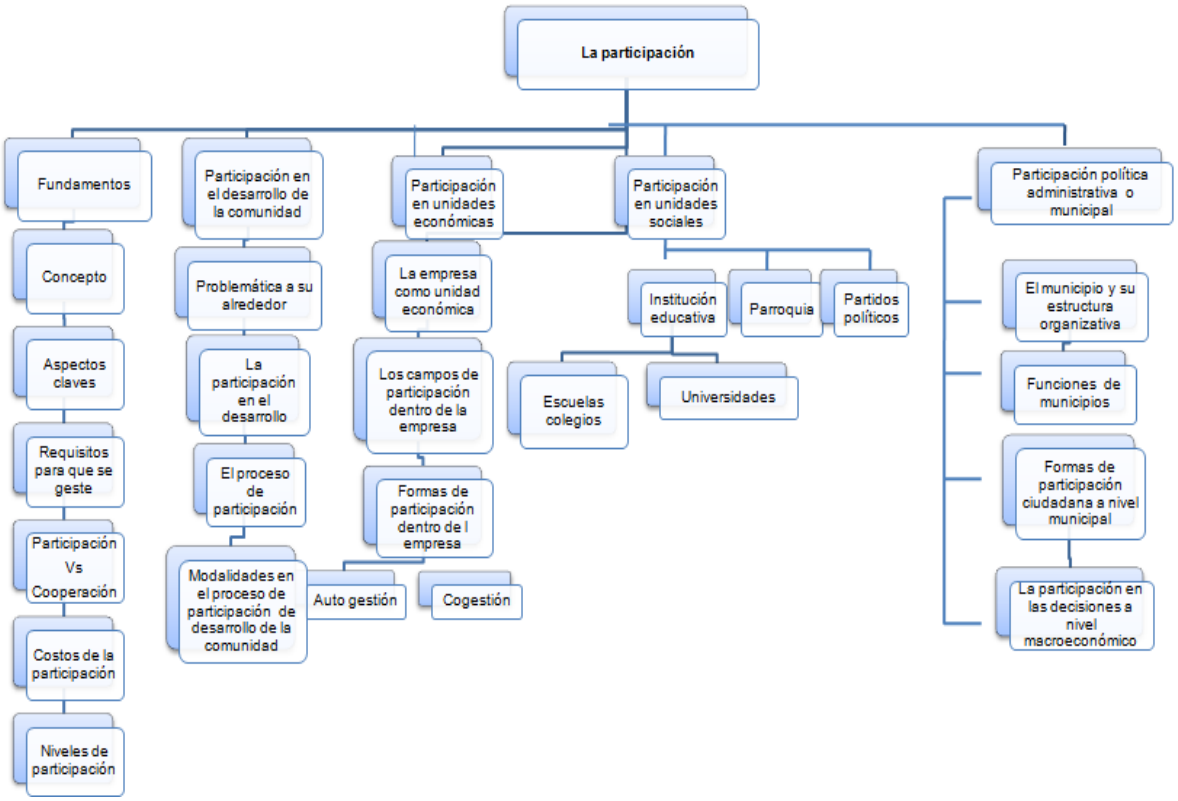

Figura 8. La participación comunitaria. Fuente: Adaptación propia a partir de Ramírez (1992).

Teniendo en cuenta la figura anterior, se hace necesario delimitar la comprensión de la participación comunitaria en lo concerniente al emprendimiento social. En este caso, lo enmarcamos dentro de lo social y administrativo, buscando con ello reforzar las diferentes etapas por las que pasan los emprendimientos.

Como puede observarse en el esquema Nº 5, tanto la sociedad, el Estado, la escuela y la universidad se consideran unidades sociales que deben servir de marco de referencia en la gestación de propuestas de emprendimiento social, buscando con ello ampliar el campo de acción y así potenciar la cobertura dando respuesta óptima a las problemáticas abordadas.

La participación según lo plantea Ramírez (1992), es la posibilidad que tienen los miembros de una unidad social para tomar parte en las decisiones que la atañen a ella. En el caso particular del emprendimiento social que es el tema que estamos abordando hay que señalar que esta participación se convierte en el porcentaje de compromiso que aporta cada uno de sus integrantes al momento de formular alternativas a las problemáticas sociales que la aquejan.

La ausencia de participación según los señala Diéguez *et al* (1998), se encuentra proporcionablemente referida a la grupos que se encuentran social, económica y culturalmente relegados, carecen de posibilidades de tomar parte en la toma de decisiones que les conciernen.

Teniendo en cuanta la formulación de la participación al momento de abordar los emprendimientos sociales se hace necesario contar con la participación de los miembros de la comunidad en lo concerniente a la toma de decisiones ya que estas deben corresponder a las expectativas que sientan, de tal forma que conduzca a que con ella se mejore el nivel y la calidad de vida de los mismos. Cuando las personas que conforman la comunidad sienten las necesidades y ven que las aquejan se sienten comprometidos y buscan solucionarlas ya de manera individual o colectiva, es en estas coyunturas donde surgen líderes con propuestas de emprendimiento y que beben conducir al desarrollo de la comunidad.

No obstante según lo sostiene Tamayo et al (2008, pág. 17), hay quienes no ven necesaria la participación comunitaria en los procesos de planeación, pero en la actualidad hay una alta sensibilidad frente a esta forma de participación en los procesos de planeación, pues ha

sido entendida no solo como ejercicio técnico sino como acuerdo político entre los diferentes grupos y personas que intervienen en los procesos de planeación, para concertar y hacer realidades sus intereses.

Con todo puede decirse que la participación es el proceso consciente mediante el cual los miembros de una unidad social o económica toman parte en las decisiones relacionadas con la solución de las necesidades individuales o colectivas que afectan a las personas como miembros de la organización o ésta como un todo. (Ramírez. 1992, pág.287).

En la Figura 8 se señala que existen requisitos para que la participación se geste en una comunidad. Se destacan cuatro: primero, la necesidad de participación, segundo, el interés en las personas, tercero, los mecanismos internos de participación, y último, las situaciones externas favorables a la participación. Según el esquema la participación a nivel de las unidades microsociales se puede practicar si el medio en el cual ellas están ubicadas no les es hostil para hacerlo. Esta variable al momento de formular y desarrollar propuestas de emprendimiento social en Colombia genera mayores retos, no obstante es un camino para aportar a la solución.

Para Gómez E. *et al* (2009, pág. 251), las prácticas participativas de carácter vecinal con la finalidad del vivir bien, generan formas propias e históricas de reconocimiento y promoción del liderazgo comunitario. Este surge como parte de la re-creación de formas de sociabilidad, la convicción de aquello que se va hacer por sí mismo y por su misma gente, porque el juntarse con los otros para trabajar por lo común se continúa readaptando los espacios simbólicos del que hacer comunitario.

La participación constituye un elemento de la cooperación. Por lo tanto para poder hablar de participación en una comunidad se hace imprescindible el contar con niveles de compromiso de cooperación y de unidad, es decir debe haber intereses comunes que congreguen con lazos fuertes a las personas implicadas. De acuerdo a la figura Nº 5, el emprendimiento social podría ubicarse en el primer nivel de participación ya que se encuentra dentro de las unidades microsociales.

Según Quintana (2005), la participación se entiende como el proceso social a través del cual los individuos directamente o por medio de sus representantes u organizaciones intervienen en la marcha de los diferentes aspectos de la vida colectiva. Para él, se esta se consagra como soporte de la construcción del país del futuro y como factor fundamental para que los derechos del ciudadano sean respetados y se alcance el progreso de la justicia social.

Por otra parte, la participación tiene un papel preponderante en el desarrollo de la comunidad. Según Ramírez (1992), una comunidad se organiza para realizar actividades que mejoren las condiciones de vida de sus habitantes. Pero aclara que el solo hecho de organizarse no implica que la comunidad se desarrolle sino que lo hace para emprender planes de trabajo que tiendan a mejorar tales condiciones. En este sentido precisa que es complejo delimitar el espacio físico que conforma una comunidad, asimismo señala que otra variable que se puede presentar es que las personas que viven dentro de una comunidad pueden tener intereses tan dispersos que difícilmente podrán juntarse para hacer acciones comunes. Lo anterior es necesario tenerlo en cuenta al momento de realizar emprendimiento social.

Con todo, puede afirmarse que el emprendimiento social ha de tener un referente: las comunidades, sabiendo que están integradas por personas y familias con necesidades reales, particulares y concretas y por lo tanto ha de buscar mejorar las condiciones de vida. Con lo anterior se infiere que las comunidades tienen necesidades tanto materiales como de calidad de vida y los emprendimientos sociales en este sentido han de apuntarle a tales necesidades. Por lo tanto la gestión de emprendimientos sociales debe aportarle a las comunidades el cómo alcanzar y proporcionarle los mecanismos le permitan a la comunidad cambiar las situaciones sociales adversas que afectan a sus integrantes.

Según Ramírez (1992, pág. 296), el proceso de participación de debe conducir a un cambio que comienza con la promoción y la organización de la comunidad, luego vienen la elaboración de los planes de trabajo, la ejecución, y por último la evaluación de los resultados. La razón por la cual ha de tenerse en cuanta los procesos de participación en las propuestas de emprendimiento social es porque estos llevan consigo una connotación de desarrollo comunitario que ultimas puede entenderse como autogestionaria, lo cual conduce a que la idea surja desde la base de la pirámide de la comunidad y en este sentido pueda tener el componente de permanencia y sostenibilidad. Lo que se busca es que los miembros de la comunidad hagan parte en la identificación de las necesidades al igual que en la elaboración de planes, en la ejecución y el control y también en los resultados.

Con Ramírez (1992), puede decirse que el proceso de participación está estructurado de la siguiente manera:

1. Identificación de las necesidades.
2. Clasificarlas en un orden de prioridad.
3. Evaluación del proceso.

Finalmente el que sea imprescindible el contar con procesos de participación en la comunidad es según Ramírez (1992), porque en cuanto que la comunidad o los grupos interesados tomen parte activa en el análisis y selección de las necesidades, ya que solo ellos las sienten de cerca y conocen con mayor profundidad los problemas y el impacto que pueden tener las distintas alternativas que se escojan.

2.4. EMPRENDEDOR SOCIAL Y EMPRENDEDOR EMPRESARIAL

Para acotar los dos términos es necesario referirse a algunas ciencias y disciplinas distintas a la administración que también analizan el emprendimiento. De acuerdo con Gámez (2008), tanto la economía, psicología y la sociología han aportado al estudio del emprendimiento. De la economía refiere que el éste es función la cual se logra el éxito, aclarando que no es solo el acta de de arrancar un negocios; de igual forma hace énfasis entre la distinción entre emprendedor y gerente.

Por otra parte, sostiene que tanto la psicología como la sociología han hecho lo propio al distinguir y reconocer la importancia del individuo, rescatando la centralidad de las variables del comportamiento, teniendo como referente las causas y los efectos de éstas en la sociedad.

Finalmente sostiene que la administración le aporta al emprendimiento lo concerniente a la especialización de tareas, el manejo eficiente de la gestión y el establecimiento de estrategias viables y sostenibles.

¿Cómo se podría definir un emprendedor social y uno empresarial, qué los diferencia, qué los une? En esta parte del trabajo se busca sentar claridad acerca tales interrogantes. Para este trabajo es fundamental tener demarcados el campo de comprensión de dichos términos ya que se utilizarán a lo largo del mismo.

Una definición acerca de los cuestionamientos arriba formulados podría ser la que ofrece Sánchez Guzmán (2008), para él, los emprendedores se pueden clasificar como económicos o sociales. Los primeros están totalmente orientados hacia el mercado comercial, mientras que los segundos se adhieren a conceptos ligados a la búsqueda del bien común.

Lo anterior permite observar la diferencia existente entre los dos términos, y aunque juntos se desenvuelven en el campo empresarial, los diferencia la manera teleológica con la que ver su ejercicio empresarial. Al respecto Sánchez Guzmán (2008), sostiene que el emprendedor social es sensible a los cambios económicos y sociales en el entorno y a través de soluciones innovadoras toma medidas que se logran en el largo plazo.

Por otra parte, Fracica Naranjo (2009), citando a (Alvira 1999), lo define como la persona que se hace cargo responsablemente de una tarea con trascendencia social, y busca, de ese modo, contribuir al crecimiento y mejora de la vida societaria.

Es así que los emprendedores sociales son muy valiosos para una sociedad, incluso pueden convertirse en personas claves para el desarrollo de una región o un país. La transformación social que persiguen tendrá más actores a medida que se consiga que las inquietudes sociales de estas personas impregnen a las personas de su alrededor […] Céspedes (2009). En el mismo sentido de Guzmán y Trujillo (2008), donde referencia a (Chell, 2007), para decir que todo proceso de emprendimiento está compuesto por un balance de comportamiento social y comportamiento económico, que a su vez, permite la generación de valor social y valor económico.

Se observa que los emprendedores sociales son individuos que poseen la visión, la creatividad y la determinación" tradicionalmente asociada a los emprendedores de negocios, pero su motivación es la de "generar un cambio social profundo y no el beneficio económico Céspedes (2009). Por otra parte puede observarse que emprendedores sociales ha habido siempre y su actividad ha impactado fuertemente en el desarrollo económico y social. Sánchez Guzmán (2008).

¿Qué es lo que caracteriza al emprendedor social que lo hace único y singular frente al emprendedor de negocios? Según Guzmán y Trujillo (2008), citando a Skoll en Dearlove (2004), la gran diferencia está en que mientras los emprendedores de negocios abordan el problema desde un punto de vista puramente económico, los emprendedores sociales se enfocan en un tópico que desean resolver en el sector social y no actúan necesariamente motivados por remuneraciones materiales o monetarias para sí mismos.

En otro sentido se observa que la principal diferencia entre un emprendedor de negocios y un emprendedor social es que el objetivo del primero es el beneficio económico, mientras que el emprendedor social tiene por motivación el cambio social. Dos componentes que también persigue el emprendedor social son la sostenibilidad social y ambiental de su proyecto, además de un componente ético muy fuerte. (Céspedes 2009), de igual forma, los emprendedores sociales son individuos excepcionales, pues poseen cualidades asociadas a los emprendedores de negocios, aunque su dedicación y entusiasmo están dirigidos a resolver los problemas a los que se enfrenta la sociedad. (Sánchez Guzmán, 2008),

Hasta aquí puede observarse un punto equidistante entre el emprendedor social y el económico. Con Céspedes (2009), vemos que tanto Emprendedores Sociales como Emprendedores de Negocios poseen visión, constancia, sentido de riesgo, liderazgo, capacidad para equivocarse y acertar y, sobre todo, determinación y orientación a resultados.

Por otra parte, el emprendedor social se caracteriza por tener por un lado el temperamento incansable, la visión, la determinación y los métodos pragmáticos y orientados a resultados de los emprendedores de negocios (que son capaces de transformar industrias enteras), con la metas y calidad ética de los reformadores sociales que son capaces de lograr importantes adelantos en el campo social. Céspedes, (2009).

A su vez, Sánchez Guzmán (2008) dice al respecto que en la formación de emprendedores sociales, las habilidades, actitudes y valores a desarrollar son: la innovación, la creatividad, el potencial de impacto a escala global y la calidad ética, ya que estas son

indispensables para construir una sociedad emprendedora, que pueda responder rápida y eficazmente a los problemas de quienes lo rodean. En el mismo sentido, Céspedes (2009) señala que los emprendedores sociales poseen dos atributos sobresalientes: una idea innovadora que produzca un cambio social significativo y una visión emprendedora a la hora de realizar sus proyectos.

Luego de la exposición de lo que se ha venido desarrollando surge otro cuestionamiento ineludible: ¿cuál es el impacto innovador del emprendedor social en una sociedad? Al respecto, Alvord, Brown y Letts (2002), citado por Guzmán y Trujillo, (2008, p.118), mencionan cómo diferentes innovaciones llevadas a cabo por los emprendedores sociales un impacto favorable en el desarrollo. Para ellos, los emprendedores sociales innovan de tres maneras diferentes: (1) construyendo capacidades locales, (2) diseminando un paquete de innovación para atacar una necesidad específica ampliamente distribuida, y finalmente, (3) construyendo movimientos que generen alianzas para oponerse a abusos de las élites o las instituciones.

De igual manera, se puede decir que el impacto innovador del emprendedor social radica en que a través de su acción genera cambios en el ámbito de lo social. Por ejemplo, para Sánchez Guzmán (2008) existe un amplio rango de oportunidades donde se puede llevar a cabo importantes cambios en el ámbito social, pero se requiere de entrega y compromiso y de emprendedores sociales que sirvan de ejemplo para generar propuestas que logren condiciones más justas para todos.

Con Roa (2005), puede observarse a propósito del impacto y la innovación del emprendedor social que debe ser un imperativo el encontrar maneras diferentes de abordar y tratar de solucionar los problemas. Ya casi todo está inventado, es cierto, no así para los emprendedores sociales, quienes se encuentran insatisfechos con la forma como se vienen abordando los problemas.

Se observa que otro de los impactos que se distingue es que el emprendedor no trabaja solo sino que valiéndose de redes sociales potencializa su campo de acción. Al respecto, Herrera Echeverri (2009) señala que:

> La fortaleza de un lazo es el producto de la combinación entre el tiempo de duración, la intensidad emocional, la intimidad y la reciprocidad involucrada en la relación. Lazos fuertes generan confianza y facilitan el flujo de información (Rowley, Behrens & Krackhardt, 2000) y conocimiento tácito (Uzzi, 1996). De Carolis y Saparito (2006) parten de los trabajos previos de Adler y Kwon (2002) y Burt (2000), y desarrollan la perspectiva relacional de las redes sociales de emprendimiento. Presentan las redes sociales como un bien privado del emprendedor, construido a partir de sus relaciones individuales.

¿En qué consiste el valor de las redes sociales para el emprendedor? La respuesta la encontramos en el trabajo investigativo de Herrera Echeverri, (2009, p.20), donde concluye que:

> […] Muchos autores han sugerido que las redes sociales son de particular valor para los emprendedores, principalmente debido a que les permiten acceso a recursos (Premaratne, 2001), proveen información relevante (Bygrave y Minniti, 2000), son una fuente de competitividad (Malecki y Veldhoen, 1993), favorecen el crecimiento y desarrollo de los emprendimientos (Johannisson, 2000; Hansen, 2000), permiten la entrada a mercados internacionales (Phelan, Dalgic, Li y Sethi, 2006), son una fuente de legitimidad (Elfring y Hulsink, 2003) y han sido reconocidas como espacios para la

innovación y el reconocimiento de oportunidades (Singh, Hills, Hybels y Lumpkin, 1999).

¿Observando todo el proceso del emprendedor social, podría hablarse de cultura emprendedora? Se considera que sería razonable aceptarlo dado que cada vez más se ha venido asumiendo una actitud que favorece el bienestar de la sociedad a partir del esfuerzo liderado por el emprendedor social y por la tendencia de la RSE. En este sentido, (Fracica Naranjo, 2009, p. 13) dice con Pinchot (1987), y Romero (1999) que la cultura emprendedora del profesional es el motor que le permite a las organizaciones ser competitivas y crear riqueza incremental.

Por otra parte, y continuando la idea anterior, Fracica Naranjo (2009, p. 13) citando a (Rosovsky, 1996) señala que la cultura emprendedora se fundamenta en los recursos más importantes del profesional: sus conocimientos, su capacidad de liderazgo, creatividad, habilidad para resolver dificultades, etc.; lo hace participe en la construcción del proceso organizacional y beneficiario de sus resultados.

Finalmente, con Cardona Acevedo et al (2007) se observa que la cultura del emprendimiento se apoya en tres sectores: en la parte académica, por la mayoría de instituciones de educación superior; el gobierno desde la Presidencia de la República y el municipio; el sector privado desde las empresas.

Hasta aquí se desarrolló la primera parte en lo referente al emprendimiento social, en trabajos posteriores se avanzará con lo concerniente a las otras tres categorías: gestión, modelo

y valores mínimos, para luego plasmar la propuesta de un modelo de gestión de emprendimiento social a partir de una ética de valores mínimos.

2.5. ASPECTOS LEGALES RELACIONADOS CON EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

2.5.1. DESDE LA CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA

Figura 9. El emprendimiento social en el marco normativo constitucional. Fuente: Adaptación propia a partir de la Constitución Política de Colombia.

Dentro de las herramientas constitucionales con que se cuenta para establecer una propuesta de emprendimiento social se distinguen: el de libre asociación, el de seguridad social, el derecho a la propiedad pública, privada y solidaria, y el fortalecimiento de las

El derecho de asociación (Art. 38 C.N.) "Se garantiza el derecho del libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad". En particular señala que existen: 1. Titulares o beneficiarios: Personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeros; 2. Destinatarios u obligados: El Estado y los particulares; 3. Ámbito de protección: libertad individual y colectiva; 4. Vulneraciones: Son concebibles desde la constitución hasta la disolución de una asociación.

En lo referente a la protección del derecho en mención, el Art. 86 C.N. consagra la acción de tutela para proteger a los titulares de los derechos fundamentales no sólo por vulneraciones por acción u omisión, sino, también, por las amenazas de vulneración, es decir, la violación potencial, inminente y próxima. Por otra parte el derecho a la libre asociación se ve respaldado por la Corte Constitucional: Sentencias T-374 de 1996 y Sentencia T-274 de 2000.

En el mismo sentido, la Constitución Política en el preámbulo se refiere a que Colombia es un Estado social de derecho (Art. 1 C. N.). Entendiéndose que tanto los gobernantes como los gobernados tienen un papel representativo en la constante búsqueda de "igualdad real y efectiva" (Art. 13 C. N.). De igual forma señala que: "…El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta…" Asimismo, todo ello se refuerza con la sentencia de la Corte Constitucional *C-022, enero 23/92,* del Magistrado ponente Carlos Gaviria Díaz.

Por otra parte, el (Art. 48 C. N.), refiriéndose a la Seguridad social, el inciso 1º al respecto señala que: "La seguridad social es un servicio público de carácter obligatorio que se

prestará bajo la dirección, coordinación, y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la Ley". El inciso 3º hace referencia a que: "…la seguridad social podrá ser prestada por entidades públicas o privadas, de conformidad con la Ley"

En el (Art. 58 C.N.) se hace referencia al derecho de propiedad. De él se puede observar una clasificación precisa: pública, privada y solidaria. Específicamente en lo referente, el Inciso 3º se dice que: "El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad".

Del mismo modo el (Art. 60 C.N.) hace hincapié en el deber de la promoción estatal del acceso a la propiedad. "Cuando el Estado enajene su participación en una empresa, tomará las medidas conducentes a democratizar la titularidad de sus acciones, y ofrecerá a sus trabajadores, a las organizaciones solidarias y de trabajadores, condiciones especiales para acceder a dicha propiedad accionaria. La ley reglamentará la materia". De igual forma en el (Art. 64 C.N.) se proclama la promoción estatal del acceso a la propiedad de la tierra: "Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa…".

En el (Art. 333 C.N.) se legisla acerca del fortalecimiento de las organizaciones solidarias. Específicamente en el Inciso 3º sostiene que: "La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial".

De igual forma dentro de las disposiciones constitucionales se observa que también son derechos: "Participación de los trabajadores en la gestión de las empresas" (Art. 57 C.N); Mecanismos de participación ciudadana: "el Estado contribuirá a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía…" (Art. 103 C.N).

2.5.2. DESDE EL SECTOR SOLIDARIO O TERCER SECTOR

En los emprendimientos sociales ha de contarse con estructuras de apoyo que potencien y optimicen los esfuerzos que realizan los líderes comunitarios. En consecuencia el sector solidario está relacionado con los emprendimientos ya que proporcionas mecanismos de fortalecimiento al igual que buscan el desarrollo de la comunidad. Por lo tanto es pertinente trabajar el tema al momento de realizar una propuesta de emprendimiento social o como es nuestro caso, formular el diseño conceptual. De acuerdo al informe GEM 2009-2010 en el aparte nominado distribución de las organizaciones jurídicas utilizadas por los emprendedores en Bogotá, se observa que un elevado porcentaje de estas organizaciones cuentan con figuras jurídicas relacionadas con el tercer sector o sector solidario.

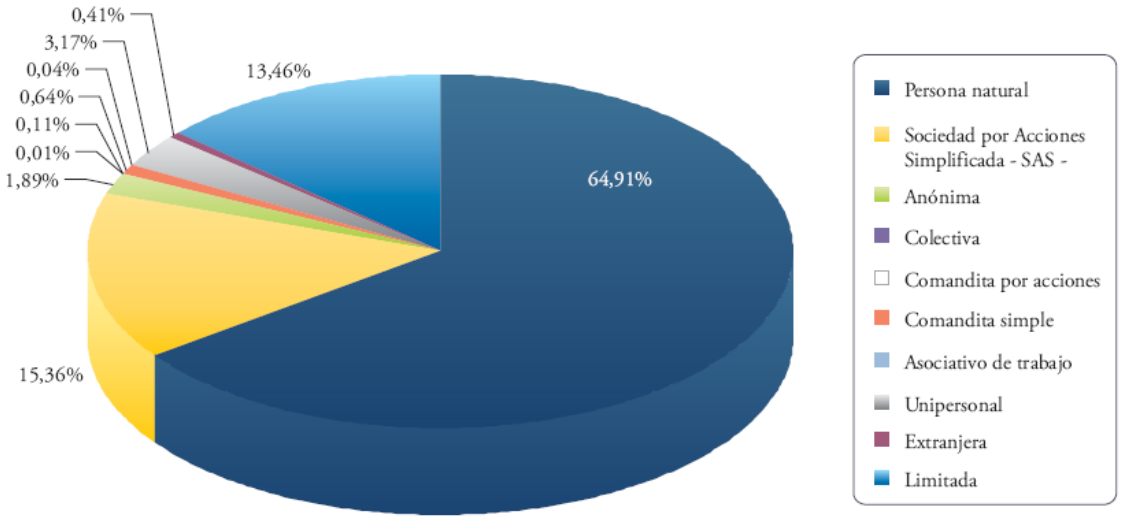

Figura 10. Distribución de las organizaciones jurídicas utilizadas por los emprendedores en Bogotá. Fuente: GEM 2009-2010 a partir de Cámara de Comercio de Bogotá. Observatorio de la región de Bogotá-Cundinamarca 2009.

Teniendo en cuenta la estadística del Informe GEM, como lo señala la gráfica número 10, podemos partir del hecho que efectivamente es necesario al momento de hablar de emprendimiento social aludir al tercer sector o sector solidario, es por ello que abordamos de manera minuciosa este tema, buscando con ello consolidar la propuesta conceptual.

Al referirse a la manera de hacer empresa inspirada desde la solidaridad: tercer sector, ha de tenerse un presupuesto base y es que tiene dos facetas: la primera: asistencialismo, la segunda: mutualismo.

Entendiendo por asistencialismo toda aquella actividad que se desarrolla asumiendo la causa ajena sin esperar nada a cambio. Mientras que mutualismo hace referencia a aquella la

causa ajena, pero donde se espera que el otro también haga suya la causa y desde allí se pueda tener una causa común que sea el motor que impulse a los que están unidos por algo en común.

Por entidades asistencialistas puede entenderse aquellas que tienen básicamente una finalidad de utilidad pública. Entre ellas pueden citarse algunas fundaciones y asociaciones para beneficio directo de terceros. Los entes mutualistas son aquellos que a diferencia de las primeras, tienen una inspiración de utilidad privada, y es por ello que se caracterizan porque son asociaciones para beneficio de sus propios asociados.

Teniendo en cuenta la idea desarrollada anteriormente se puede hablar de cooperativismo, entendiendo por ello un doctrina económica caracterizada por la cooperación consiente. En esta la finalidad es satisfacer las necesidades económicas sociales, culturales o ambientales de los socios desde una perspectiva de hacer y construir empresa de manera integrada y teniendo como fundamento los valores y principios propios y universalmente aceptados.

Se observa en la Declaración de los principios (siete) cooperativos de Manchester, Inglaterra, 1995 – ACI: Organización sectorial de la Alianza Cooperativa Internacional, una clara manera de unificar y solidificar la propuesta cooperativa a nivel mundial.

Las nuevas formas de organización de trabajo surgen a partir de la crisis del fordismo, originada en la tercerización de las labores. La mayoría de sectores industriales se encontraban dominados por grandes empresas mono producto, integradas verticalmente y caracterizas por el

modelo. Los cambios en la internacionalización del mercado global y nacional de igual manera se presenta el desarrollo de las nuevas tecnologías. La internalización de muchos procesos internos y servicios para dedicarse a lo principal o misional. Rodríguez (2009).

Según León et al (2009) han surgido nuevos fenómenos organizacionales y referencian las Organizaciones del Tercer Sector (OTS), las Organizaciones no Gubernamentales (ONG), y las organizaciones de economía solidaria o emprendimientos socioeconómicos solidarios (ESS). De acuerdo a los resultados de su publicación, sostienen que a la sociedad le conviene la evolución proactiva y efectiva de formas organizacionales alternativas que contribuyan a su sostenibilidad y bienestar.

Pueden verse reflejadas por lo menos dos corrientes de pensamiento cooperativo: la primera: la Latina, donde se hace un especial énfasis en la ayuda mutua por las mismas condiciones de idiosincrasia, históricas y culturales; la segunda: anglosajona, donde hay un especial énfasis en el esfuerzo propio (self- help).

Por otra parte puede decirse que actualmente se distinguen teorías actuales y que se denominan de acuerdo al contexto:

- Teoría general cooperativa (Alemania R. F.)
- Economía social (Francia)
- Economía solidaria (Colombia)
- Tercer sector

De lo anterior, y haciendo un recorrido por el desarrollo del sector solidario puede observarse que la empresa asociativa solidaria dentro de la clasificación de las personas jurídicas del derecho privado están clasificadas: 1. Fundaciones o instituciones de utilidad común. 2. Asociaciones o corporaciones: a). con ánimo de lucro (sociedades comerciales), b).sin ánimo de lucro (asociaciones en estricto sentido) c). Sin empresa (deportivas, científicas…) d).con empresa: empresas asociativas, fondo de empleados, asociaciones mutuales.

Las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) son una de las formas de organización que tienen los trabajadores. El carácter de organizaciones solidarias, las define como autogestionarias en donde los asociados aportan directamente su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. Rodríguez (2009). No obstante, como se ha observado en el contexto colombiano, el desviar el espíritu solidario que caracteriza la esencia de las CTA tergiversado sus fines, puede llegar a convertirlas en mecanismos de explotación, siendo aprovechadas para fines ajenos a lo que verdaderamente deben ser.

De acuerdo con la legislación colombiana acerca del sistema de la Economía solidaria: Ley 454 de 1998, se vislumbra el siguiente orden y estructuración:

1. Las organizaciones de economía solidaria.

2. Organismos de apoyo: a). CONES: Consejo Nacional de Economía Solidaria, b). FONES: Fondo de Fomento de la Economía Solidaria
3. Entidades estatales de promoción, fomento, desarrollo y supervisión: a) SUPERSOLIDARIA: Superintendencia de la Economía Solidaria, b). DANSOCIAL: Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, c) FOGACOOP: fondo de garantías de entidades cooperativas

Por otra parte, la Ley 79 de 1988 en el artículo 4º señala refiriéndose a la conceptualización legal que:

- Es de doble naturaleza: es cooperativa la empresa asociativa sin animo de lucro.
- Principio de identidad: en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa.
- Empresa cooperativa: creada con el objeto de producir o distribuir de manera conjunta y eficiente bienes o servicios.
- Autoayuda solidaria: para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

En posición de Arias, referenciado por Rodríguez (2008) puede observarse que la relación entre responsabilidad social y sector solidario es que ambas son maneras concretas de aportar a la construcción y desarrollo pluridimensional superando así la idea tradicional que el único responsable del desarrollo de país es el Estado. El sostiene que sin el aporte del sector privado es imposible sacar adelante un país, por otra parte, al respecto que al sector privado le

corresponde ayudar para que el país progrese, buscando mejorar la calidad de vida y la dignificación de la persona humana.

Dentro de la reglamentación, las cooperativas se clasifican: Según su finalidad o criterios de identidad, según su objeto, según su grado de integración y finalmente según su actividad económica.

Teniendo en cuenta la temática desarrollada puede decirse que la legislación establecida para la conformación de cooperativas de trabajo asociado, básicamente establece que la adhesión a ellas debe ser abierta y libre[9].

También se distingue el principio de autocontrol establecido en la legislación donde habla de control[10]. De igual forma, las cooperativas han de ser autogestionaria, con autonomía, autodeterminación y autogobierno[11], transformarse en sociedad comercial, al igual que llegar a desvirtuar su propósito de servicio ni el carácter no lucrativo[12]. Dado que previamente está definido cual debe ser el objeto social de las cooperativas y pre-cooperativas de de trabajo

[9] Se puede ahondar en la Ley 454 de 1998 en el artículo segundo, donde se dice textualmente que: "organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía", de igual forma en la Ley 79 de 1988 en el artículo quinto, inciso uno, señala que: "QUE TANTO EL INGRESO DE LOS ASOCIADOS COMO SU RETIRO SEAN VOLUNTARIOS" , También, la Constitución Política Colombiana en el Titulo II, donde habla de los derechos, las garantías y los deberes en el Capítulo 1, acerca de los derechos fundamentales en el artículo 38 afirma: "Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

[10] Cfr. Ley 454 de 1998, señalado por la Ley 1233 en el artículo 4º

[11] Cfr. Ley 1233 del 2008 en el artículo 12.

[12] Para entrar en detalles se recomienda confrontar del Artículo 6º de la Ley 79 de 1988 en los incisos dos y cinco, así como en el artículo 11º de la misma Ley.

asociado[13]. Asimismo, de acuerdo a la ley[14] estatutaria es legal el que pueda se autodenomine como especializada dado que se dedicará de manera particular a prestar servicio.

Rodríguez (2008), referenciando a Acero, en lo concerniente al sector solidario señala que: "… se organiza en estos dos ejes: 1) Cooperativas, organizaciones con claro compromiso de responsabilidad social fundamentada en valores y principios que orientan su gestión. 2) Cifras que muestran la presencia del sector cooperativo en Colombia. Por lo tanto puede decirse con Acero que: "El Cooperativismo es una realidad social y económica, es un compromiso de 4 millones de colombianos que auto-gestiona las organizaciones". En este orden de ideas, puede decirse que la relación existente es que el sector solidario es una manera no menos importante de hacer empresa y de aportar a las necesidades del país.

Pero, ¿Cuáles son los retos del cooperativismo en el mundo? Esta pregunta orientadora debe convertirse en el motor constante. Con Lewis (2009) pueden referenciarse por lo menos tres retos: primero, Alcanzar y viabilizar la integración general de las comunidades, minimizarlas diferencias, logrando pueblos sin hambre y disminuir las brechas de intermediación entre productores y consumidores y con posibilidades para todos sus habitantes; segundo, Lograr estabilidad en el campo de la posibilidad de vivienda, donde se pueda llevar a cabo a partir del equilibrio entre los actores que intervienen en el sector; tercero, Generar alternativas paralelas sostenibles en el manejo de políticas energéticas de manera responsable y equilibrada.

[13] Cfr. Ley 1233 de 2008 en el artículo 12 donde señala que "El objeto social de estas organizaciones solidarias es el de generar y mantener trabajo para los asociados de manera autogestionaria, con autonomía, autodeterminación y autogobierno".
[14] Ley 79 del 88 en el capítulo VII artículo 61 y 62, donde señalan que las cooperativas cuentan con autonomía para denominarse según sus fines en especializadas, multi-activas e integrales.

2.5.3. PRINCIPIOS SOLIDARIOS ANTE PRINCIPIOS ECONÓMICOS

Ante las problemáticas económicas mundiales nadie está exento, tanto países industrializados como los del tercer mundo son susceptibles y tienen que afrontar y subsistir bajo este fenómeno. Ante dichas realidades surgen preguntas tales como: ¿Por qué a mucha gente no le es posible encontrar empleo, cuando se necesita tanto por hacer?, ¿Por qué subsisten bolsas de pobreza en una sociedad opulenta? Wonnacoott (1990). Realmente, es un dilema que se convierte en una aporía y que difícilmente se llegará a una salida debido a que los intereses político económicos son de diversa índole lo que conlleva a una mayor y creciente complejidad al momento de enfrentarlos.

Bajo dichas circunstancias se hace preciso estudiar la política en su línea evolutiva tanto en el pasado como en el presente. Para ello hay que responderse cuestionamientos tales como ¿Por qué la política y para qué? De la misma manera es clave detenerse a observar el papel que juega el estado en la toma de las decisiones en el ámbito de las políticas económicas Wonnacoott (1990). Ya desde la propuesta de los teóricos Adam Smith, D. Ricardo y Marx comienza a plantearse una forma moderna de entender el papel de la economía, no obstante se tiene que ver no como una historia lineal sino con diversidad de variables que la permean y transforman en su desarrollo temporal. Desde la aparición de la propuesta clásica económica siglo XVIII, hasta hoy se han vivido modificaciones debido a las particularidades históricas propias de cada época.

Teniendo en cuenta todas estas realidades Wonnacoott (1990), plantea cinco objetivos económicos. Tiene como presupuesto que la finalidad última de la economía es desarrollar mejores políticas para minimizar los problemas y maximizar los beneficios que se puedan obtener, es por ello los formula como un deber ser. Estos son:

1. Un alto nivel de empleo
2. Estabilidad de precios
3. Eficiencia
4. Una distribución equitativa de la renta
5. Crecimiento

En cuanto al primero sostiene que los individuos dispuestos a trabajar deben encontrar empleo en un tiempo razonable. Para él, un desempleo generalizado es desmoralizador y representa un despilfarro económico. Además la sociedad sale directamente afectada. Segundo: Debe evitarse los aumentos desmesurados en los precios. Tercero, Cuando se trabaja se quiere obtener tanto como razonablemente sea posible. Cuarto, cuando muchos viven en la opulencia, ningún grupo de ciudadanos debe sufrir extrema pobreza. Quinto, un crecimiento continuo, que posibilitara un nivel de vida más alto en el futuro.

Para Wonnacoott (1990), las interrelaciones entre los cinco objetivos serian una manera de dar una solución parcial a las distintas problemáticas de la sociedad, o por lo menos sería un aporte a las necesidades urgentes de la sociedad. No obstante, afirma que no siempre los logros son complementarios y que en algunos casos llegan a estar en conflicto.

Teniendo en cuanta las propuestas del cooperativismo y la de Wonnacott puede observarse que tanto la una como la otra son complementarias en lo que hace referencia al bienestar del individuo como sujeto en la relación servicio- trabajo. De la misma manera en el interés por la comunidad y el crecimiento y de alguna manera la participación económica en y la estabilidad de precios.

Sabiendo entonces los objetivos puede concluirse que el cooperativismo contribuiría a la realización de la propuesta de Wonnacott (1990) de la siguiente manera:

1. El primer objetivo del cooperativismo: membrecía abierta y voluntaria y el segundo: Control democrático de los miembros**.** Contribuirían a reafirmar el primer objetivo de Wonnacoott (1990): un alto nivel de empleo.

2. El tercer objetivo cooperativista: la participación económica de los miembros, podría servir de referente al buscar la estabilidad de precios.

3. Este objetivo de autonomía e independencia aportaría a la eficiencia.

4. Compromiso con la comunidad, según este la cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros, lo cual sería un modelo ejemplar para alcanzar una distribución equitativa de la renta.

5. Sabiendo que la Cooperación entre cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales. Aportaría al cumplimiento del quinto objetivo de Crecimiento de Wonnacott (1990).

Dentro de las ventajas que generaría el implementar la propuesta cooperativista al planteamiento de Wonnacott (1990), en un sistema social democrático serían las siguientes:

a. Estabilidad y seguridad laboral para los trabajadores pertenecientes a la empresa, y mayor nivel de empleo con mejores condiciones y remuneraciones.
b. En cuanto exista participación económica generaría mayor nivel de compromiso institucional y proporcionalmente la estabilidad de precios se estabilizaría en cuanto se busque el bien común.
c. La autorregulación en las dinámicas laborales llevarían a un más alto nivel de competitividad y eficacia en los procesos y la alta dirección evitaría desgastes innecesarios en el manejo de personal y todo ello buscando la mayor eficiencia institucional.
d. El desarrollar los fines y buscar objetivos que sean un constructo común ayudaría a que los miembros de la empresa tuvieran mejor nivel de vida y se realizaría tanto en lo personal como en lo comunitario, todo ello debido a que se han resuelto necesidades primarias.
e. En cuanto se trabaje de manera mancomunada de manera directa habría un crecimiento directo y proporcional.

3. APROXIMACIÓN A UNA ÉTICA DE VALORES MÍNIMOS COMO SUBJECTUM PARA LA GESTIÓN DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

3.1. ÉTICA DE VALORES MÍNIMOS EN LAS ORGANIZACIONES

Para Cortina, (1996), la ética es en primer sentido, el tipo de saber que pretende orientarnos en la forja del carácter, de modo que, siendo bien consciente de que elementos no está en nuestra mano modificar, transformemos los que si pueden ser modificados, consiguiendo un buen carácter, que nos permita hacer buenas elecciones y tomar decisiones prudentes.

Teniendo en cuenta la propuesta desarrollada en Cortina (1995), la ética no se genera a partir de axiomas sino que se mueve en el nivel del discurso teórico reflexivo y autorreferencial de la filosofía. De ahí que su forma reflexiva y lingüística sea filosófica, no cotidiana ni científica. Manifiesta que su origen es conceptual y argumentativa.

Asimismo en Cortina (1995) se vislumbra un planteamiento esencial en su propuesta, donde señala que lo único que nuestra ética puede proponer universalmente es tratar a las realidades personales de modo diferente de cómo tratamos a las restantes cosas. De la misma manera en Cortina (1997) se entiende como aquella parte de la filosofía que reflexiona sobre el hecho innegable de que exista una dimensión en los hombres llamada "moral, la cual intenta desentrañar en qué consiste y si hay razones para que exista: le preocupan según ella la conceptualización y fundamentación.

Para Cortina (1994) la ética no se atiene a una imagen de hombre ideal, aceptada como tal por un grupo concreto, pero condiciona este principio con una condición a nivel reflexivo, la cual solo de forma mediata puede orientar al obrar. Asimismo expresa que la ética es quehacer.

En el plano de la ética de valores mínimos Cortina (1997) plantea un ejemplo ilustrativo valiéndose de la ética cívica. Argumenta que es una ética de mínimos porque lo que comparten los ciudadanos de una sociedad moderna no son determinados proyectos de felicidad ya que cada uno de ellos tiene su propio ideal de vida buena, dentro del marco de una concepción del mundo religiosa, atea, y ninguno tiene derecho a imponerla a otros por la fuerza.

De igual forma en Cortina (1996), puede comprenderse que: la ética cívica consiste en ese mínimo de valores y normas que los miembros de una sociedad moderna comparten, sean cuales fueren sus cosmovisiones religiosas, agnósticas o ateas, filosóficas, políticas o culturales; mínimo que les lleva a comprender que las convivencias de concepciones diversas es fecunda y que cada quien tiene perfecto derecho a intentar llevar a cabo sus proyectos de felicidad, siempre que no imposibilite a los demás llevarlos también a cabo. Es así que la ética cívica solo ha sido posible en formas de organización política que sustituyen el concepto de súbdito por el de ciudadano.

Según lo plantea Cortina (1996), existen una los valores de libertad, igualdad y solidaridad, concretados en los derechos humanos, el valor de la tolerancia activa, así como la imposibilidad de proponer a otros el propio ideal de vida si no es a través del dialogo y el

testimonio, componen por el momento el caudal de la ética cívica en las sociedades con democracia liberal. Estos mínimos éticos son los que nos permiten diseñar desde un esfuerzo conjunto las instituciones y organizaciones de nuestra sociedad, como es el caso de las empresas. Para Cortina (1994), la ética mínima es una ética dialógica.

En Cortina (1995), la ética discursiva se auto-inserta en la taxonomía ética como cognitivista, universalista, procedimental, deontológica y de principios, los cuales permiten legitimar normas y, por tanto, prescribirlas con una validez universal.

La vida cotidiana, como se ha echado de ver en guerras emprendidas por creyentes, y en la simple oposición a que existan gentes que puedan pensar de manera distinta. Esta intolerancia, que llevamos metida en la masa de la sangre y que ha escrito buena parte de los capítulos más amargos de nuestra pobre historia, puede ser superada: puede y debe serlo. (Cortina, 2000, p.52).

Por eso en Cortina (1996), la clave es una sociedad pluralista que es, entonces, aquella en la que conviven personas y grupos que se proponen distintas éticas de máximos, de modo que ninguno de ellos pueda imponer a los demás sus ideales de felicidad, sino que, a lo sumo, les invita a compartirlos a través del dialogo y el testimonio personal.

Y sucede que en las sociedades con democracia liberal es precisamente el pluralismo el que las hace posible, porque el pluralismo consiste en compartir unos mínimos morales desde los que es posible construir juntos una sociedad mas justa, y en respetar, precisamente desde

esos mínimos compartidos, que cada quien defienda y persiga sus ideales de felicidad. Ideales que, a mi modo de ver, configuran ya unos máximos éticos en los que no tienen por qué estar de acuerdo todos los ciudadanos para convivir no solo para coexistir, desde el mutuo respeto y aprecio. Cortina (2000).

Aquellos valores que todos comparten componen los mínimos de justicia a los que una sociedad pluralista no está dispuesta a renunciar, aunque los diversos grupos tengan distintos ideales de vida feliz, distintos proyectos de máximos de felicidad. Cortina (1997).Para Cortina (1997) existen cinco valores mínimos que deben darse en una sociedad para que ésta no descienda a niveles inhumanos, a saber:

Figura 11. Valores mínimos. Fuente: Adaptación propia a partir de Cortina (1997).

Libertad: es el primero de los valores que defendió la revolución francesa y sin duda uno de los más preciados para la comunidad. Quien goza siendo esclavo, quien disfruta dejando otros le dominen y decidan su suerte por él, está perdiendo una de las posibilidades mas plenificantes de nuestro ser personas. Cortina (1997).

La igualdad: es el segundo de los que proclama la revolución francesa. Este valor está encarnado en nuestras sociedades verbalmente, pero la verdad es que la ley dista mucho de tratar por igual a todos los ciudadanos y aun queda mucho camino para que todos gocemos de iguales oportunidades vitales. Cortina (1997).

El respeto activo: en las democracias liberales se entiende que uno de los valores sin los que no hay convivencia posible es la tolerancia y que, por lo tanto, es uno de los que merece la pena fomentar en la educación. Cortina (1997).

Consiste el respeto activo en el interés por comprender a otros y por ayudarles a llevar adelante sus fines de vida. En un mundo de desiguales, en que unos son más fuertes que otros en determinados aspectos, sin un respeto activo es imposible que todos puedan desarrollar sus proyectos de vida, porque lo más débiles rara vez estarán en condiciones de hacerlo. Cortina (1997).

Solidaridad: constituye una versión secularizada del valor fraternidad, que es el tercero de los que defendió la revolución francesa. La fraternidad exige en buena ley que todas las personas sean hijas del mismo Padre, idea difícil de defender sin un trasfondo religioso común. Por eso

la fraternidad de origen religioso cristaliza, secularizada, en la solidaridad; uno de los valores más necesarios para acondicionar la existencia humana y que esta sea habitable. Cortina (1997).

El diálogo: es un valor muy acreditado en la tradición occidental. Al menos desde Sócrates se tienen al dialogo como uno de los procedimientos más adecuados para encontrar las verdad, porque partimos de la convicción de que toda persona al menos una parte de verdad, que solo dialógicamente puede salir a la luz. Cortina (1997).

Para Cortina (1998) una ética individual no es suficiente para conformar la ética de las organizaciones o para una ética de las instituciones. La buena intención personal, que siempre es importantísima en la vida, no es suficiente cuando tenemos que tomar decisiones en las que entran en juego también las decisiones de otros individuos según una lógica de la empresa guiada por el mecanismo del mercado y del lucro.

Entonces el asunto es que para crear una ética de la empresa como muchas otras en este mundo es preciso complementar la ética individual con una ética de las organizaciones, es decir, con una ética de los colectivos, de las corporaciones que no tenga en cuanta solo la buena voluntad personal de cada individuo sino también la lógica del mundo en que se está moviendo, la lógica a la que tienen que adaptarse, si quieren conseguir los fines mismos de la empresa, porque sus miembros no la pueden inventar partiendo de cero. Cortina (1998).

3.2. LA ÉTICA DESDE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES

En Hamburger (2009) se observa que el planteamiento gira en torno al ser humano como referente de la cultura y de la sociedad, todo ello visto desde las tendencias por las corrientes de pensamiento que tienen como objeto de estudio al hombre. El autor hace énfasis en que la humanización de los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve el hombre son foco de atención y deben ser el objeto imprescindible de concentración de fuerzas.

Para desarrollar dicha tesis el autor formula dos interrogantes a través de los cuales desarrollará su planteamiento: ¿Qué es el humanismo empresarial?, y ¿cómo se podría alcanzar humanización de la empresa? Hamburger presenta los argumentos para sustentar la respuesta a la primera pregunta y concluye que el humanismo empresarial autentico es el que se pregunta por los interrogantes trascendentales que le dan sentido a la vida del hombre. Al adentrarse en la segunda cuestión, sostiene que se puede dar en cuanto que se trabaje a favor del desarrollo de una cultura ética y que se tenga políticas y directrices claras y que se tenga como imperativa la responsabilidad social empresarial.

El autor se vale de un cuadro gráfico denominado “la cultura ética como expresión de perfección de la cultura empresarial”, y a partir de él concluye que tal visión le da un nuevo horizonte de sentido a la comprensión del papel que debe jugar la empresa en la sociedad.

Por otra parte, el autor continua desarrollando su discurso, y para ello se apoya en el esquema titulado “componentes básicos de la cultura ética”, en él establece diez mecanismos que le servirán para explicar su comprensión del concepto de cultura ética. Ante la visión clásica de la finalidad de la empresa, sostiene que aun sigue siendo válido pero no como en el pasado, sino que debe entenderse en un sentido amplio donde las sinergias se complementan y dan a luz una nueva concepción de empresa: proporción entre responsabilidad social y responsabilidad económica.

Según el planteamiento de Hamburger (2009), todo ello puede darse en cuanto que se reconozca la necesidad de equilibrar la estrecha relación entre la RSE y la aceptación por parte de la empresa. Entendiendo dicha relación desde tres perspectivas: lo humano, lo ecológico y lo comunitario; y plantea que en últimas, todo ello, visto en conjunto es una responsabilidad moral, que ha de conducir a la generación de valor social reflejado al interior y exterior de la empresa y proyectado a la construcción de país.

Por otra parte, Hamburger (2008), argumenta la tesis que las empresas tienen responsabilidades, económicas y simultáneamente de manera indivisible tienen responsabilidades sociales. A partir de ello, fundamenta dicha tesis haciendo un paralelo entre el modelo clásico de desarrollo y el nuevo modelo de desarrollo citados por Murga (2004) desde donde se deduce que la responsabilidad social empresarial es posible a partir de un enfoque de economía social y un concepto de desarrollo de la persona humana.

Lo anterior es enmarcado por Hamburger (2008) dentro de la ética empresarial cuyo propósito principal consiste según él en humanizar la empresa, preservar el medio ambiente y defender la comunidad. Así, define la responsabilidad social empresarial relacionándola con el reconocimiento y la aceptación de los efectos que la empresa produce en el entorno social, entendido desde lo humano, lo ecológico y lo comunitario.

Así mismo, Hamburger (2008 a) en su texto denominado "Acerca de la justicia y la bondad en las instituciones", plantea que éstas juegan un papel representativo en un país ya que son organismos que desempeñan una función de interés público y que han de beneficiar a la comunidad en general, y por ello deben estar en función de ello evitando así todo afán particular dándole prioridad a lo común. De igual forma, sostiene que el todo es conformado por sus partes, es decir, el estado es constituido por las instituciones que tienen distintas denominaciones según su naturaleza.

En el planteamiento de Hamburger (2008 a) acerca de la bondad en las instituciones se observa que sin importar cuál sea la tradición el posicionamiento o renombre con el que cuente una empresa hay que tener presente que ante todo están constituidas y creadas por personas y en consecuencia se presentan bemoles ineludibles al momento de hacerles una aproximación a su comprensión. A partir de ello se vislumbra que hay un tejido axiológico y praxiológica que enmarca al ser humano en un contexto determinado. Con tales presupuestos teóricos se plantea que la justicia y la bondad se pueden enmarcar dentro de la ética.

Por otra parte, Hamburger (2009 a) plantea que en las instituciones cada vez es más común hablar de ética en sus dimensiones internas y externas. Formula que la estética no es tenida en cuenta en la visión de empresa. Sostiene que tanto la estética como la ética son necesarias para alcanzar la optimización de los recursos y la proyección y cumplimiento de los objetivos y las metas. Hamburger (2009 a) sostiene que "existen dos valores estéticos por excelencia: las belleza y el orden" y los lleva a la empresa y a partir de ellos establece que es posible adaptarlos a la empresa.

Para desarrollar la idea de la posibilidad de la aplicación de los conceptos de belleza y orden en las instituciones hace un recorrido histórico en distintos momentos y por varios autores; de igual forma los ejemplifica y caracteriza mostrando que efectivamente es posible y viable llevarlos a la práctica. Incluso logra demostrar que se hacen urgentes si realmente se quiere alcanzar el éxito. Con todo se observa el interés del autor por implementar una nueva manera de comprender la institución a partir de conceptos clásicos de la belleza y el orden.

3.3. LA ÉTICA DE LAS ORGANIZACIONES ANTE LA POBREZA Y LA EXCLUSIÓN SOCIAL

González (2009, pág. 55), citando a Rouseeau (1770), señala que la igualdad en la riqueza consiste en que ningún ciudadano sea bastante opulento como para poder comprar a otro, y ninguno tan pobre como para verse obligado a venderse. Por otra parte, habla de la pobreza relativa, de esta dice que depende de la variable de los tiempos y los lugares. Manifiesta que se podría discutir hasta el infinito al momento de limitar la frontera entre

riqueza y pobreza extrema. Según él, la cuestión es cómo determinar el umbral de la pobreza, es decir, los bienes y servicios que se consideran para llevar una vida digna. A esta no hay que minimizarle importancia y aunque no pone a la gente al borde de la muerte si se la anticipa.

Otro tema que aborda es la pobreza de ayer y la pobreza de hoy: La escasez de recursos, plantea que la antes de la revolución industrial se debió principalmente a la escasez de recursos y, después de ella a la mala distribución de los mismos. Los métodos tradicionales de cultivo de la tierra y el trabajo artesanal no permitían satisfacer las necesidades de la población. En el pasado solo había una forma de enriquecerse: despojar a los demás de lo poco que tenían. El problema en la actualidad no es de medios, sino de objetivos: querer o no querer (González, 2009).

La explotación de los trabajadores, en el siglo XIX europeo se vio con claridad que la explotación de los trabajadores es causa de la pobreza. (Cfr. Rerum Novarum[15] de León XIII). Después de la Segunda Guerra Mundial, los trabajadores además de cubrir gastos pudieron acceder a un pequeño patrimonio. La prosperidad económica posibilitó medidas sociales favorables "el famoso Estado de Bienestar" (*state welfare*).

Para González (2009), siendo mala la explotación de los trabajadores, hay algo todavía peor: la marginación de los poco productivos. Al no trabajar para nadie, nadie los explota; pero ellos saben muy bien que ser explotados puede llegar a ser un privilegio, pues al menos supone tener trabajo. Por otra parte, en medio de las necesidades sociales modernas surge *Caritas in*

[15] Es la primera encíclica social de la Iglesia Católica. Fue promulgada por el papa León XIII 1891. Habla sobre las condiciones de las clases trabajadoras.

veritate[16], la cual hace énfasis en la urgencia de una nueva comprensión de la cultura en particular sobre el desarrollo humano integral en la caridad y en la verdad.

Por otra parte, y en lo concerniente al desarrollo integral del que habla la Encíclica, y que para una propuesta conceptual de gestión de emprendimientos sociales desde la perspectiva de la ética de los valores mínimos, se convierte en un pilar en cuanto que la fundamenta en los cimientos estructurales que respaldan maneras alternativas de abordar necesidades sociales.

Para Gómez, et al (2008), el desarrollo integral y sustentable debe tener la mirada centrada en la dignidad de la persona, pero sin perder el concepto de lo humano, lo cual ha de conducir a un cambio en las estructuras de pensamiento para ser más integradores, de tal forma que permitan el crecimiento de las presentes generaciones y garanticen la sustentabilidad de las generaciones futuras.

Del desarrollo integral y sustentable puede observarse de acuerdo con (León *et al* 2008, citando a Gimaraes 2002) que este enfoque tiene como norte también una ética del desarrollo, una ética en la cual los objetivos económicos del progreso estén subordinados a las leyes de funcionamiento de los sistemas naturales y a los criterios de respeto a la dignidad humana. De igual manera sostienen que para que sea sustentable, el desarrollo tiene que transitar del actual antropocentrismo al *biopluralismo,* otorgándole a las demás especies el mismo derecho a la vida.

[16] Encíclica de Benedicto XVI, publicada en 2009. La Caridad en la verdad, sobre el desarrollo humano integral en la caridad y en la verdad

Al ser una opción el desarrollo humano, los emprendimientos sociales desde una perspectiva ética son un camino concreto de sumar a la solución de las necesidades sentidas en la población y que por factores diversos han conducido a la exclusión que margina a sectores vulnerables. De acuerdo a La Comisión de Naciones Europeas, se observa a noción de exclusión social es ambigua. Para González (2009) el binomio pobreza-riqueza distingue en organización social entre un arriba y un abajo (*up- down*). En cambio, el binomio inclusión-exclusión distingue entre un dentro y un fuera (*in-out*). Por tanto, si bien todos los excluidos son pobres, no todos los pobres son excluidos.

Las circunstancias de inclusión y la exclusión son claves al momento de lanzarse a formular un diseño conceptual de gestión de emprendimientos sociales desde una perspectiva ética, en cuanto que contribuyen con un marco de referencia de la población objeto.

En cuanto al primer factor, el laboral: ocupación-desempleo, hace referencia a las personas que cuentan con empleo estable y bien remunerado y a los desempleados. El económico: riqueza-pobreza, en este existen los extremos, desde el que ostenta hasta el que consigue su comida en la basura, y entre ellos hay múltiples situaciones intermedias. El cultural: educación y formación- fracaso escolar. El autor concluye que cada vez más parece más claro que el fracaso escolar es un eficaz predictor del fracaso social, aunque aclara que tal vez no exista idéntica correspondencia entre éxito escolar y éxito social.

Figura 12. Elementos a tener en cuenta para la formulación del diseño conceptual. Fuente: Adaptación propia a partir de González (2009).

El último factor es el político: protección pública-ausencia de protección. Aquí el Estado de Bienestar (*State Welfare*), aunque según González (2009) sería mejor llamarlo Estado Social. Este se propuso sustituir el rotundo "quien no trabaja que no coma" por un más matizado y solidario "si no puede trabajar, el Estado debe proveer los medios necesarios para la subsistencia.

En sentido metafórico González (2009) plantea el agujero negro de la exclusión social, y es aquí donde los emprendimientos sociales hacen un aporte significativo a la construcción de una sociedad más incluyente. Su dinámica es que unas veces será la pobreza extrema, que

conduce al fracaso escolar; el fracaso escolar al desempleo, a las adicciones; las adicciones a la delincuencia; la delincuencia a la prisión; la prisión al SIDA; y el SIDA a la muerte. La Iglesia Católica a la cabeza de Juan Pablo II se pronunció por medio de la Doctrina Social de la Iglesia[17] con la *Sollicitudo rei sociales*[18]", al cumplirse el vigésimo aniversario de la Populorum Progressio[19] de Pablo VI en 1967.

Según lo señala González, (2009), el Estado de bienestar está amenazado por tres frentes a la vez. Dificultades de carácter financiero: las demandas sociales se han multiplicado, porque aumentan las necesidades (desempleo, prejubilaciones), y además, la sociedad se ha acostumbrado a exigir cada vez más al Estado. Disminución de los apoyos sociales: ya en 1965 la Gaudium et Spes[20] había llamado la atención sobre la necesidad de vigilar para que ante el desarrollo creciente del Estado de bienestar, los ciudadanos no vayan cayendo en una actitud de pasividad con respecto a la sociedad o de irresponsabilidad y egoísmo. Y el neoliberalismo frente al Estado de Bienestar: se ha convertido en el pensamiento económico dominante. Bajo estas circunstancias se considera que formular un diseño conceptual de gestión de emprendimientos sociales desde una perspectiva ética de mínimos es pertinente y necesario para aportar soluciones a las realidades marginales.

En el estado de bienestar o estado social es en el que se enmarca una propuesta de emprendimiento social, ya que busca entre otras dar solución a carencias sentidas y que

[17] La Doctrina Social de la Iglesia puede entenderse como el conjunto de normas y principios referentes a la realidad social, política y económica de la humanidad vistos desde el Evangelio y el Magisterio de la Iglesia Católica.
[18] Sollicitudo rei sociales. Carta encíclica del Papa Juan Pablo II, 1987, con ocasión del vigésimo aniversario de la encíclica Populorum Progressio, acerca de la preocupación social de la Iglesia.
[19] Sobre el progreso de los pueblos. Encíclica de Pablo VI en 1967.
[20] Constitución pastoral del Concilio Vaticano II, sobre la Iglesia en el mundo actual. Los gozos y las esperanzas. Trata acerca de la Iglesia en el mundo actual.

difícilmente podría solucionarse si no se ofrecen alternativas paralelas como salida a la problemática. En este caminar de elaborar una propuesta conceptual de gestión de emprendimientos sociales desde una perspectiva ética surgen variables que hacen aún más complejo el trabajo, como por ejemplo cuando se piensa en la importancia de la igualdad social.

Teniendo en cuenta lo anterior, hay que responder el eterno debate sobre el tema de la igualdad del que habla González, (2009), ya que en lo más profundo de las intenciones del ser humano, máxime cuando el foco es la perspectiva economicista de la que ya hicimos referencia en la formulación del problema, surge un interrogante no resuelto: ¿es la igualdad un valor? Al abordar una propuesta de emprendimiento social desde la perspectiva ética de valores mínimos, la cuestión es compleja, y más aún cuando la igualdad entra en conflicto con otros valores: por ejemplo, con la libertad[21]. Ante ese dilema, quizá muchos que ven un valor en la igualdad consideren que ésta debe ceder ante la libertad, no obstante el terreno ya lo han allanado líderes con propuestas viables y sostenibles como han sido las abordadas en este trabajo, demostrando así que es una posibilidad paralela de responder a las problemáticas de forma alternativa desde el emprendimiento social.

[21]Para abordar con profundidad el tema de la libertad se propone Amartya Sen en el texto "Desarrollo y Libertad", especialmente el capítulo 3: la libertad y los fundamentos de la justicia.

4. PROPUESTA CONCEPTUAL PARA LA GESTIÓN E IMPLEMENTACIÓN EN EL DISEÑO DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL DESDE LA ÉTICA DE MÍNIMOS

4.1. LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EN EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

Para referir al tema de gestión se ha considerado necesario hacer un acercamiento previo a los inicios de la administración con Taylor, Fayol y las relaciones humanas en administración para finalmente referirnos a la comprensión de la administración moderna. Según Goldfeder (1997), al momento de caracterizar satisfactoriamente un enfoque administrativo se debe partir de las necesidades que le dieron origen. En este sentido se tiene como referente las ideas que se derivan de la Revolución Industrial, la producción en serie desencadenada en Estados Unidos por Henry Ford y el humanismo. Teniendo en cuenta lo anterior se reconocen los modelos de Taylor, Fayol y las Relaciones Humanas como los principales enfoques de la administración.

La Escuela Científica de la Administración Frederick Winslow Taylor (1856-1915), se puede entender como la puesta en práctica del discurso académico llevado a la cotidianidad del mundo empresarial. (Ver figura Nº. 13). Su modelo es el siguiente:

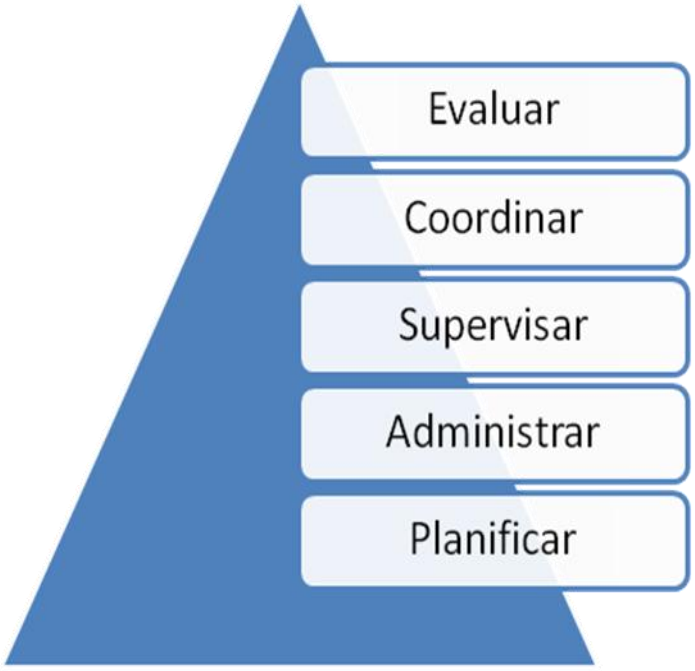

Figura 13. Enfoque administrativo de Taylor. Fuente: Adaptación a partir de Goldfeder (1998).

Taylor, según lo señala Goldfeder (1998), practicó una administración basada en el estudio de la relación entre tiempos y movimientos con clara tendencia a descentralizar, descomponer el fenómeno en sus mínimas expresiones a fin de optimizar el proceso de trabajo desde la visión señalada en la imagen anterior. Asimismo señala que fue el pionero en la configuración de la teoría administrativa.

En la propuesta de Taylor, los integrantes debían tener las siguientes características:

- Esforzarse por realizar una tarea superior a la acostumbrada.
- Producir hoy más que ayer
- Salario mayor a mayor esfuerzo (incentivos salariales)

De igual manera Taylor según lo presenta Goldfeder (1998), inculcó el siguiente ideario para los administradores de su organización:

- La administración garantiza ganancias a todos.
- Cuidar el equilibrio entre los salarios y los costos de producción.
- Organizar racionalmente.
- Uso del instrumento y de la técnica adecuada para cada caso.
- Observancia máxima a los tiempos y movimientos que se desarrollan para la producción.
- Vigilar la relación tiempo – rendimiento.
- El asesor es un supervisor permanente.

Por otra parte, el enfoque de Henry Fayol (1841- 1925), según lo expresa Goldfeder (1998) fue el erradicar la improvisación y el empirismo. Su modelo administrativo tiene una estructura orgánica, funcional y centralista. A Fayol se le considera clásico – anatomista por su preocupación por construir un sistema administrativo orgánico, es decir, la departamentalización. Los principios generales de la administración establecidos por Fayol son:

1. División del trabajo
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad en el mando y en la dirección

5. El interés grupal antes que el individual
6. Paga justa
7. Centralización
8. Promociones de puestos
9. Orden social y material
10. Justicia en el trato a subordinados
11. Estabilidad de puestos
12. Desarrollo de la iniciativa
13. Espíritu de equipo

Finalmente, la propuesta del enfoque de las relaciones humanas en la administración, según lo formula Goldfeder (1998), parten de la tesis que el hombre es un ser orgánico eminentemente social. Surgió en los años treinta como reacción a la escuela científica de Taylor y Fayol, con el propósito de corregir la tendencia deshumanizante por la aplicación de métodos rigurosos. Según Goldfeder (1998), ésta escuela se origina por:

- La necesidad de humanizar y democratizar la administración.
- El gran desarrollo de las ciencias humanas.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey.

Para esta escuela deben tomarse en cuenta dos factores: la moral y la actitud, que según lo señala Goldfeder (1998) son intangibles, pero perfectamente perceptibles.

Teniendo en cuenta el recorrido hecho por la escuela científica, puede decirse con Tabón Vallejo (2001), que el surgimiento de la administración científica fue una de las razones por las cuales aparecen los grandes conglomerados industriales que controlan los mercados de un país, de varios países o incluso de todo el mundo.

Todo ello condujo a la necesidad que los trabajadores se agremiaran para mejorar sus condiciones salariales y de calidad de vida. Al estar agrupados los obreros se asociaron en sindicatos y estos en federaciones y confederaciones de trabajadores, que emprendieron una lucha sin cuartel para lograr mejores salarios, protección de la salud, reducción de la jornada de trabajo de 14 y 12 horas a 8 horas. De igual manera, se establece la legislación que protegía y defendía los derechos laborales de las personas, niños y mujeres Tobón Vallejo (2001).

La gestión en este trabajo, se entiende como la elaboración previa de objetivos preestablecidos que persiguen la optimización de los recursos y fines. Así mismo, se parte del presupuesto que la gestión juega un rol clave en los diversos estamentos de la organización que la deben conducir al éxito. Al respecto, Beltrán (1998), señala que para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la empresa.

Figura 14. Mapa de factores clave de éxito de la gestión. Fuente: Beltrán Jaramillo (1998).

De acuerdo con la figura13, puede observarse que en los procesos de gestión se entiende por eficacia la suma todos aquellos procesos que conducen a reconocer los resultados finales, la calidad y en gran parte la satisfacción del cliente. Mientras que la eficiencia está dirigida al manejo de tiempos, costos operativos. Tradicionalmente se ha concebido que uno de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones en las organizaciones y sobre todo la calidad de las mismas ha sido el fundamentarse en hechos y datos que conducen al éxito antes de la ejecución de los planes y durante su desarrollo.

Según Beltrán (1998) el uso de indicadores de gestión conduce a mejorar la percepción de la imagen institucional, ya que según él, disminuye la incertidumbre, la angustia y la subjetividad, todo ellos tendiente al incremento en la efectividad de la organización. Dentro de los indicadores requeridos se distinguen:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por sus comportamientos requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Establecer una Gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades de negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategia con respecto a la gestión de la organización.

Desde la propuesta clásica de la Administración se ha venido manejando de maneja general que ésta implica una serie de cuatro procesos: planificar, administrar, supervisar, coordinar y evaluar para así obtener mejores resultados en las organizaciones Goldfeder (1997).

En el siguiente esquema se vislumbra con claridad el proceso que ha de seguirse para lograr una óptima gestión con la ayuda de la elaboración de indicadores de gestión, y permite comprender y percibir la gestión de la organización desde una prospectiva general o global definiendo y redefiniendo sus capacidades y necesidades.

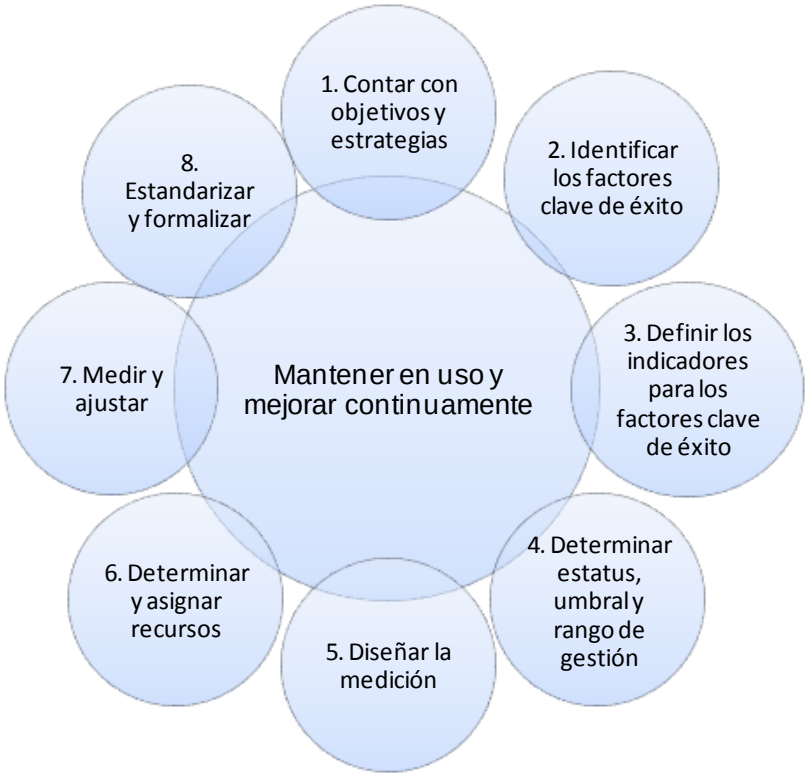

Figura 15. Metodología para el establecimiento de indicadores de gestión. Fuente: Adaptación a partir de Beltrán Jaramillo (1998).

Este proceso controlado se convierte en una labor necesaria en cuanto que su misma naturaleza es darle a la organización el rumbo que la ha de llevar al cumplimiento de sus objetivos.

Por otra parte, Cabal (2003), refiriéndose a la posibilidad que tienen las organizaciones de hacer productivos sus conocimientos señala que necesariamente deben contener una serie de elementos que serán decisivos en su gestión. Ellos son:

- Una misión y una visión totalmente claras, pues permite que los conocimientos especializados de cada quien estén subordinados a la tarea común.
- Una definición precisa de los resultados que deben estar sujetos a mediciones.
- La capacidad de la organización de evaluarse y de juzgarse a sí misma en rendimiento comparado con los resultados fijados.
- La capacidad de que es la sobrevivencia en el tiempo, y no en los resultados en sí mismos, la que define su verdadera calidad de gestión.
- Siempre debe ser administrada, esto es, deben existir personas que tomen decisiones, respondan por los resultados y ejerzan su autoridad.
- Debe incorporar en su estructura la gestión del cambio.

En el mismo sentido de la idea anterior Cabal (2003) señala la organización contemporánea tiene una característica esencial a la que llama flexibilidad, donde la organización bebe tener una estructura que le garantice la posibilidad de respuestas ágiles frente a las cambiantes circunstancias del entorno, en un ambiente cada vez más competitivo. También señala que las tendencias modernas se enfocan a y privilegian el trabajo auto-dirigido sobre el trabajo supervigilado. La autora sostiene que éstas son las organizaciones inteligentes.

Por otra parte Goldfeder (1997) señala que dentro de la gestión existen enfoques metodológicos en la planificación. Según su trabajo sostiene que se presentan por niveles que apuntan hacia el logro de un ejercicio organizacional más humano, racional y equilibrado, al que aún por difícil que parezca, es posible acceder con la conjunción de esfuerzos.

Figura 16. Los enfoques de la planificación. Fuente: Adaptación a partir de Goldfefer (1997).

Para Goldfefer (1997) quienes utilizan el enfoque centralizado son organizaciones que enfatizan en la dimensión económica - financiera, especialmente en relación con grande volúmenes de producción, y en consecuencia con la política salarial; el enfoque cuantitativo según él es totalmente predictivo, se aleja de indicadores y discursos político –económicos y realiza acciones de apoyo logístico, asesoría y consultoría; el normativo, este se enmarca a organizaciones puntuales, donde el seguimiento de la norma se convierte en virtud; el integral, señala que son pocas las instituciones y países que han logrado tener éxito con este enfoque, más que nada por la complejidad que encierra.

Por último, en el participativo, se reconocen el derecho y se materializa la obligación de todo ciudadano posee en el sentido de velar por el desarrollo de su comunidad; finalmente el

enfoque democrático, éste forma una actitud de responsabilidad, que en principio corresponde al espíritu de compromiso social de las comunidades que dieron origen este sistema de gobierno.

4.2. COMPONENTES PRINCIPALES A CONSIDERAR EN LA GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ÉTICA DE VALORES MÍNIMOS

La propuesta conceptual de gestión de emprendimiento social desde la perspectiva de le ética de valores mínimos se formula a partir de lo desarrollado en el marco conceptual en lo referente a los emprendimientos sociales y la visión de la ética de los valores mínimos de Adela Cortina.

Para formular la propuesta se tuvo en cuenta a las organizaciones entrevistadas de acuerdo a como se planteó en el diseño metodológico y siguiendo el tipo y las características de la investigación previamente definidas en el diseño de la investigación. De igual forma la propuesta se enmarca dentro del contexto colombiano. Por lo tanto, los tipos de emprendimientos sociales que cubre la propuesta son del orden nacional y eventualmente Latinoamericanos en cuanto que se comparten problemáticas sociales comunes en los sectores como el ecológico y medio ambiente, derechos fundamentales, participación social, salud, bienestar social y sostenibilidad económica y productiva.

Al enunciar la propuesta conceptual previamente se enmarcó dentro de los antecedentes de emprendimiento social a nivel teórico, de igual forma, está contextualizada a partir de las realidades socioeconómicas que afectan a Colombia. Para ello se tuvo en cuenta los indicadores de pobreza y miseria de CEPAL 2010, GEM 2010, asimismo se referencia la visión del desarrollo Integral y sustentable (DHIS) de la Universidad de la Salle, el Proyecto educativo Universitario Lasallista (PEUL), así como PNUD. Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010.

Con todo, esta propuesta conceptual responde a las dos pretensiones que se formularon al iniciar el trabajo: la académico institucional y la gestión social, respaldando desde el trabajo investigativo alternativas de desarrollo social sustentable, convirtiéndose en un aporte a la sociedad colombiana, buscando repensar el fenómeno del emprendimiento, de igual forma este trabajo promueve la gestión social enmarcado dentro de los valores mínimos que se encuentran en experiencias que en la actualidad se realizan y que contribuyen a la solución de las necesidades insatisfechas en comunidades afectadas por las desigualdades sociales y que por lo tanto requieren de un sustrato que establezca las relaciones entre nociones y significados de dichas prácticas y así entonces comprender la importancia del equilibrio que debe existir entre organización - sociedad.

Cuando se refiere al emprendimiento social desde la una visión de valores mínimos, lo que se plantea es una invitación a consolidarlo como objeto de saber y de estudio que contribuya a reforzar las prácticas organizacionales que no necesariamente persiguen fines

lucrativos de la racionalidad económica, sino a las que convergen en reforzar el tejido social de las poblaciones y comunidades marginadas por el afán desaforado de enriquecerse.

A continuación se presenta el esquema general de la propuesta conceptual de gestión de emprendimientos sociales desde una perspectiva de la ética de valores mínimos. Este se ha elaborado a partir de la realización de las entrevistas semi-estructuradas a las organizaciones y su posterior interpretación a partir de la triangulación de la información.

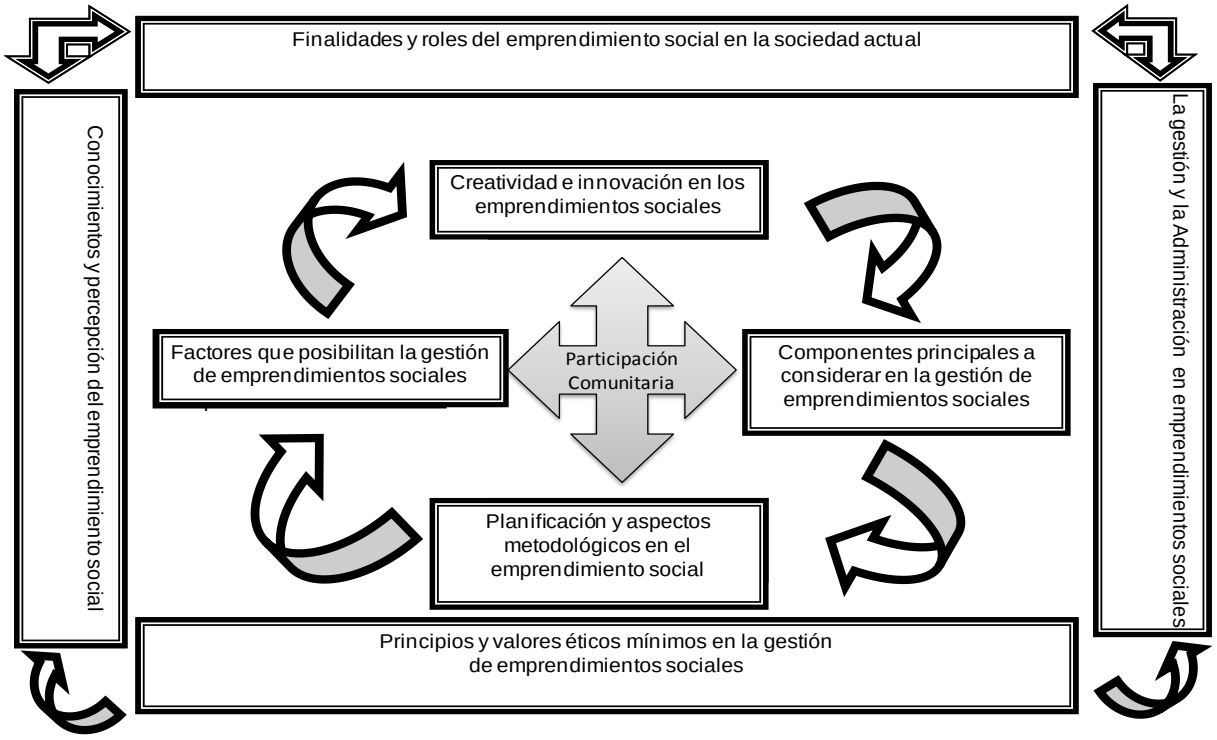

Figura 17. Propuesta conceptual de gestión de emprendimiento social desde la perspectiva de la ética de valores mínimos. Fuente: El autor.

4.1.1. PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS EN LA GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Para Moriano et al (2005), (ver tabla 1), la clasificación de los valores de la escala según la tipología de Shwartz (1990), ha de servir de referencia al momento de abordar el emprendimiento desde una perspectiva ética de los valores mínimos que plantea Cortina.

Dimensiones	Tipos de valor	Valores específicos
Individualismo	*Poder*	Riqueza, imagen pública, reconocimiento social.
	Logro	Ambicioso, lograr éxitos, capaz.
	Hedonismo	Placer, disfrutar de la vida.
	Estimulación	Vida variada, vida excitante, atrevido.
	Autodirección	Creatividad, libertad, elegir las propias metas, curiosidad, independencia.
Mixto	*Universalismo*	Justicia social, igualdad, un mundo en paz, sabiduría.
	Seguridad	Seguridad familiar, orden social, reciprocidad de favores.
Colectivismo	*Benevolencia*	Ayudar, lealtad, responsabilidad, honestidad, amistad verdadera.
	Tradición	Aceptando mi parte en la vida, respetando a la tradición, humilde, moderado.
	Conformidad	Obediencia, buenos modales, honra a padres y ancianos.

Figura 18. Clasificación de los valores según la escala de Schwartz (1990). Adaptado por Moriano, et al (2005).

En este sentido, según lo formula Schwartz, el emprendimiento social visto desde una prospectiva ética estaría enmarcado en la segunda escala de valores, es decir la mixta, ya que busca dos tipos de valor, el universalismo y la seguridad al momento de gestionar modelos de organizaciones que contribuyen a superar las desigualdades sociales. (Ver figura Nº 19).

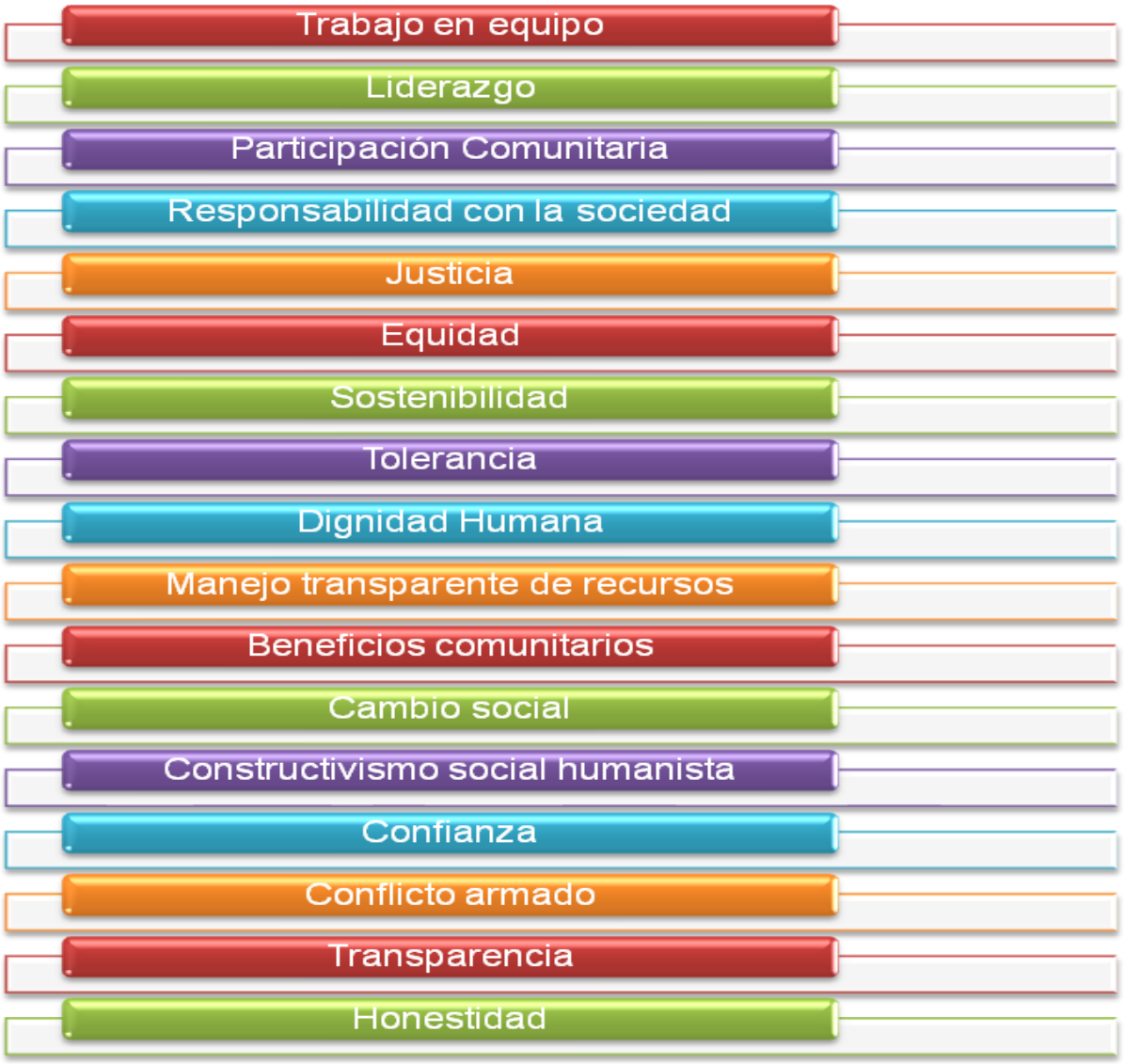

Figura 19. Principios y valores éticos en la gestión de emprendimiento social. Fuente: El autor.

Teniendo en cuenta el planteamiento de Moriano et al (2005) y la formulación de la ética de valores mínimos formulada por Cortina, para posteriormente hacer la interpretación de lo hallado en las organizaciones entrevistadas, se procede a mostrar el esquema que refleja los principios y valores éticos que se subyacen en una propuesta de emprendimiento social.

Dentro de los principales valores que se destacan en las organizaciones entrevistadas son el trabajo en equipo; la integración entre los miembros que componen la organización, de igual forma es clave el tener claro que se debe sentir una responsabilidad con la sociedad, donde se busque la justicia, la equidad en perspectiva de sostenibilidad.

La tolerancia es otro de los valores que se destacan en las propuestas de emprendimiento social. Todo ello tiende a reconocer y defender la dignidad humana. Se reconoce en la investigación que es fundamental en una propuesta de éste tipo el manejo transparente de los recursos. También se distingue que se persigue que los beneficios sean comunitarios como otro principio de los emprendimientos.

Con todo, puede observarse que los emprendimientos sociales en últimas buscan generación de valor social. Para algunos de ellos se habla de un principio constructivista social humanista, lo cual hace referencia a la manera de vincular a los integrantes, dándoles protagonismo para que se sientan coparticipes de la propuesta de emprendimiento.

En las organizaciones entrevistadas se reconoce que es necesario que existan niveles de confianza y transparencia junto con la honestidad entre todos los estamentos de la organización.

Otro de los factores que se reconocen como variables en las propuestas de emprendimiento social es la problemática social que vive Colombia. En este contexto se encontró que uno de los factores que se ha de tener en cuenta como condicionante es el problema del conflicto armado que viven algunos lugares apartados del país, ya que genera dificultades de tipo social y económico.

4.1.2. PERCEPCIÓN EN LA SOCIEDAD SOBRE EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Este esquema (ver figura Nº 20), responde a la percepción que tienen las organizaciones entrevistadas acerca del emprendimiento social y sus componentes.

La generación de alternativas, hace referencia a la inclusión social a sectores que se encuentran al margen del proceso de desarrollo que vive una sociedad, y que por diferentes circunstancias socio - políticas culturales han tenido que estar en la periferia alejados de posibilidades de entrar al círculo social de los que viven en condiciones de equidad. (Ver figura Nº 20).

Figura 20. Percepción de la sociedad sobre el emprendimiento social. Fuente: El autor.

Las propuestas de emprendimiento social requieren de instrumentos. Este tema tiene que ver con los elementos de la Administración que permiten evidenciar y medir el impacto en el ámbito social que está ejerciendo la propuesta en espacios concretos de la sociedad que han venido siendo vulnerados y qué tanto se está contribuyendo a la generación de valor social.

La integración de colectivos es la identificación de una serie de necesidades a nivel social que en un determinado momento histórico está viviendo un grupo de personas, y que dadas las circunstancias se ven avocados a reunirse para trabajar para alcanzar objetivos comunes que les permitan resolver sus necesidades.

Los procesos, la planeación y la organización hacen referencia a componentes de la Administración que deben estar presentes en las propuestas de emprendimientos social para garantizar la eficiencia en la ejecución de los proyectos que respondan a necesidades sociales.

Los recursos comprenden tanto los de talento humano, los económicos y los de gestión del conocimiento. Estos deben ser utilizados de una manera óptima donde se busque potenciarlos. Los de talento humano hacen referencia a aprovechar al máximo las capacidades de todos los integrantes para ponerlos al servicio del grupo humano a quien se está sirviendo. Los económicos se refieren a la destinación y sostenibilidad financiera que se convierten en un elemento clave en la gestión de los emprendimientos sociales. La gestión del conocimiento es un concepto moderno de la Administración que en estas propuesta cobran un valor significativo en cuanto que busca estar en la frontera de las necesidades sociales y para ellos se requiere de personal que se apersone de tal situación y que a la sea capaz de proponer y ejecutar proyectos sociales auto sostenibles .

Los emprendimientos sociales tienen la posibilidad de intervenir en diferentes escenarios de la sociedad. Por ejemplo, en la salud, la educación, temas relacionados con el medio ambiente, los derechos humanos, la participación social y la vivienda[22] (ver Figura 7. Áreas de acción de los emprendimientos sociales).

La percepción que presentan las organizaciones entrevistadas es que los emprendimientos sociales deben buscar inversión social para construir tejido social.

[22] Se recomienda dirigirse al PNUD. Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010.

De igual forma los emprendimientos tienen claro que están dando respuestas a necesidades de la población no ha podido llegar el Estado o que su intervención ha sido insuficiente.

Dentro de los elementos que se distinguen en la percepción del emprendimiento social están la previa elaboración y definición clara y precisa de la visión, la misión de la organización de emprendimiento social. Con este requisito se pretende responder a problemáticas sociales que afectan a un determinado sector de una comunidad.

En este esquema se observa que en una propuesta de emprendimiento social se requieren instrumentos que conduzcan a la organización cualquiera que sea su campo de acción en la sociedad a generar valor social. Esta busca integrar comunidades que tengan características de necesidades similares con una finalidad definida y la cual es trabajar por la inclusión social a partir de emprendimientos sociales.

Por otra parte se observa que en toda propuesta de emprendimiento social debe existir el componente de gestión y financiación de los recursos. En este aspecto se reconoce que los emprendimientos sociales comparten características dentro de la administración similares a las que manejan los emprendedores tradicionales de negocios. Una propuesta de emprendimiento social debe caracterizarse por lograr ser financieramente auto-sostenible en el tiempo, es decir se debe gestionar eficazmente la recepción y ejecución de los recursos.

Dentro de una propuesta de emprendimiento social se requiere que los que la componen tengan intereses similares para potenciar los esfuerzos que se realizan en un sector vulnerable de la población. Este debe previamente estar definido con procesos y procedimientos establecidos que optimicen la ejecución de las políticas y llevan a cumplir los objetivos y a evidenciar que realmente se contribuye a la solución de necesidades no resueltas de la población.

4.1.3. FINALIDADES Y ROLES DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN EL CONTEXTO DE LA SOCIEDAD ACTUAL

Este esquema (ver figura Nº 21), contiene los actores y roles que debe contener una propuesta de emprendimiento social a partir de las organizaciones entrevistadas y la elaboración teórica realizada previamente y condensada en la Figura 7.

El tipo de población hace referencia a la delimitación que se debe hacer al momento de planear, proyectar y desarrollar una propuesta de emprendimiento social. Según esta se determinan las necesidades insatisfechas del segmento de la población y a partir de ella se elabora un plan de acción.

La planificación, organización y gestión son componentes de la Administración que deben estar presentes en una propuesta de emprendimiento social. Con ello se busca que esté debidamente estructurada con roles y funciones definidas de tal forma que se optimicen los esfuerzos y se potencien las respuestas a las problemáticas que afectan a la población. Esto

también garantizará que los resultados puedan ser verificables y medibles en cuanto al nivel de satisfacción y solución de lo que aqueja a la comunidad. (Ver figura Nº 21),

Figura 21. Finalidades y roles del emprendimiento social en el contexto de la sociedad actual. Fuente: El autor.

El tejido social hace referencia a la reivindicación de los de los derechos fundamentales a los cuales ha estado marginado el sector de la población y que por las condiciones socioculturales adversas han sido objeto de estar fuera del sistema de condiciones dignas de vida.

Los procesos productivos tienen que ver con la definición clara y precisa del objeto y misión de la propuesta de emprendimiento social. En cuanto que se cumpla este requisito se tienen que evidenciar resultados que sean satisfactorios y que respondan a las necesidades del segmento de la población socialmente afectada. Estos tienen que responder a una problemática social teniendo que cuenta un componente se sostenibilidad y competitividad que esté en constante creatividad en cuanto a su objeto y misión.

La reinversión de los excedentes, si se generan, hace referencia a la destinación de las utilidades generadas en las propuestas de emprendimiento social. Se observa que dentro de las propuestas puede darse la posibilidad que unas sean con o sin ánimo de lucro. En cualquiera de los casos lo esencial es que sus utilidades sean reinvertidos en nuevos proyectos que respondan a satisfacer problemáticas sociales. Con ello el campo de acción se amplia y se puede atender y responder de manera más eficaz. En cualquier caso debe garantizarse la sostenibilidad en la intervención a futuro, de tal forma que el proyecto perdure de manera sólida en el tiempo.

Los cambios sociales refieren un contenido de solidaridad con el que sufre y el marginado, que no ha podido entrar por condiciones socioeconómicas adversas en la cadena productiva de la sociedad y que ello le ha impedido responder a sus necesidades básicas. Con los cambios sociales generados a partir de una propuesta de emprendimiento social se aporta a la construcción de país. De igual forma puede observarse que solo se logra con la generación de oportunidades coordinadas y debidamente planificadas que se le ofrezcan a la población vulnerable.

La innovación y la creatividad han de caracterizar a las propuestas de emprendimiento social. Desde la idea original hasta su desarrollo están caracterizados por tener estos componentes. El reto para ellos es lograr mantenerse en el tiempo. Para ello requieren estar en constante actualización en las metodologías y la gestión que se realice, de lo contrario caerán en la obsolescencia y hasta podrá extinguirse la propuesta. No basta con generar una propuesta creativa que responda a necesidades sociales, sino que hay que gestionarla de manera eficaz.

En el rol de la generación sostenible de los recursos juega un papel prioritario la gestión. Se evidencia que iniciar una propuesta de emprendimiento social no es fácil ya que se requiere contar con planes y proyectos que perduren, sobre todo en lo referente a la financiación. Dependiendo del objeto al cual responda la propuesta puede darse que los recursos provengan de terceros o sean generados por los integrantes de la organización. En cualquiera de los casos es clave que se administren con prospectiva, sobre todo en cuanto que en ninguno de los casos son inextinguibles, ni tampoco es fácil comenzar a generar utilidades como sin lo son en algunos casos las propuestas de un negocio común.

En una propuesta de emprendimiento social la integración de colectivos se convierte en una herramienta óptima para integrar fuerzas y potencializar esfuerzos. Esta conduce a que los miembros que conforman y que se benefician con dicha propuesta puedan poner al servicio de la comunidad afectada su capacidades y habilidades, ya materiales, físicas o intelectuales.

4.1.4. LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN EN LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

Este esquema (ver figura Nº 22), contiene aspectos que generan creatividad e innovación en una propuesta de emprendimiento social.

Figura 22. La creatividad y la innovación en los emprendimientos sociales. Fuente: El autor.

La lectura crítica de la realidad hace referencia al rol que debe jugar el emprendedor social de estar atento a las urgencias más sentidas de la sociedad y responder con propuestas que se conviertan en alternativas de solución. Aquí se conjugan dos elementos clave: la idea de

emprendimiento y la manera de ejecutarla. La primera surge en momentos coyunturales que afectan a un segmento de la población y que de no tomar medidas el impacto negativo afectará a un mayor número de integrantes, es por ello que el emprendedor social debe tener presente una manera diferente de abordar las problemáticas, es decir, no puede acomodarse en el confort ni anquilosarse en estabilidades pasajeras sino que su actividad se caracteriza por ser activa y propositiva. La segunda corresponde al proceso de gestión que debe caracterizarle en la ejecución de la propuesta, esta debe contener maneras distintas de administrar, de tal forma que se optimicen los recursos.

En las propuestas de emprendimiento social se observa la existencia de un imaginario subyacente en la sociedad, la cual consiste erróneamente en considerar que necesariamente se trata de subsidio y regalo. Esta es una manera errónea e ingenua de concebir los emprendimientos sociales, si bien algunas propuestas en su misión tienen como una de sus funciones el subsidiar y dar regalos, indiscutiblemente su estructura administrativa no puede estar cimentada en dichos principios, sino que la debe caracterizar estructuras que le permitan auto sostenerse a través de la gestión.

Otro de los elementos que permiten que una propuesta de emprendimiento social se conciba y genere creatividad e innovación es la posibilidad que en las organizaciones se privilegien procesos permanentes de formación académica que conduzcan a la calidad. Estos procesos deben darse en primer lugar para quien los lidera, y dependiendo de las capacidades financieras ampliarse a los demás integrantes de manera procesual. Lo esencial es que se

priorice este elemento, para así optimizar las capacidades y los recursos con los que cuenta la organización.

Los emprendimientos en cuanto que se pueda deben buscar organizarse para unir redes que potencien sus fuerzas y oportunidades para así ampliar el campo de acción a través de la asociatividad y el cooperativismo de las comunidades con necesidades sociales comunes no resueltas. Esto ayuda a generar cadenas sólidas y a potenciar esfuerzos, llegando así a la solides estructural y a convertirse en redes de apoyo que comparte experiencias las cuales contribuyen a solidificarse.

La creatividad y la innovación[23] en las propuestas de emprendimiento social deben tener como referente que su objetivo esencialmente es la generación de cambio social. Cualquiera que sea el campo de acción, éstas deben enfocarse a contribuir a la transformación de realidades socialmente injustas que han excluido por diversas razones a sectores de la población.

Una de las estrategias que deben tener las experiencias de emprendimiento social y que por esa misma razón se hace necesario que cuenten con estructuras administrativas organizadas y con procesos misionales definidos, es que deben contemplar la posibilidad divulgar y replicar dichas experiencias exitosas en otros contextos. Esto evidencia que una propuesta exitosa de emprendimiento traspasa las barreras de los límites fronterizos de los países y en cuanto esto se

[23] Para efectos de este trabajo acogemos la definición dada por Gámez (2009), donde sostiene que la creatividad ha de ser entendida como habilidad para resolver problemas, que se puede gestionar y aprovecha la experiencia, las dotes y la motivación de cada persona, y se lleva a la práctica en forma de innovación.

dé, puede aspirar a buscar ayuda y financiamiento local o incluso internacional según sea el caso.

Teniendo en cuenta la idea anterior de la posibilidad de replicar experiencias exitosas, se hace necesario buscar apoyo externo. Aquí el Estado juega un papel importante ya que puede convertirse en el músculo financiero para replicar dichas experiencia y así tener una mayor cobertura de la población afectada. Para ello se requiere que los proyectos estén debidamente estructurados y direccionados con todas las exigencias y requisitos locales e internacionales para aspirar a financiamiento de proyectos.

En este orden de ideas, la creatividad y la innovación en las propuestas de emprendimiento social necesariamente deben pasar por un filtro que les solidifique. Este filtro hace referencia a la investigación que se deben generar dentro de los proyectos y en el sector de la población, esto hace referencia a estar siguiendo a través de métodos evidenciables e investigaciones que conduzcan a presentar un mejor servicio y a responder de manera eficaz a las directrices misionales en propuestas de emprendimiento social. En este sentido, la Administración y la gestión juegan un papel relevante, ya que es a través de éstas que se puede llevar a buen término la priorización de implementar estos procesos.

Otro elemento clave desde la visión de la Administración de propuestas de emprendimiento social, según se observa en los resultados de la investigación es que cualquiera que sea su campo de acción (ver figura Nº 7) debe contar con un plan de inversión social que incluya programas y proyectos o según sea el campo de acción, un Plan de Negocio. Este

ayuda a una distribución organizada de los recursos y posibilitará que se destine una parte de éstos para el tema de la creatividad y la innovación permanente y con este su efectividad en la respuesta eficaz, eficiente y pertinente a las necesidades sociales latentes en las comunidades con necesidades sociales comunes.

Finalmente se observa en lo referente al tema de la creatividad y la innovación en los emprendimientos sociales es clave conocer y estar al tanto de las tendencias mundiales y las maneras novedosas y alternativas que algunos emprendedores a nivel mundial están realizando, sobre todo para comparar las distintas iniciativas sociales para procurar superarlas y así ofrecer nuevas alternativas para aportar a la construcción de tejido social.

4.1.5. FACTORES QUE POSIBILITAN LA GESTION DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

Este esquema (ver figura Nº 23), contiene los factores que según la investigación favorecen que se genere emprendimiento social.

El primer factor que se referencia en este trabajo, a partir de la investigación y que considera y posibilita la gestación de emprendimientos sociales es que el emprendedor social demuestre con formación y nivel académico su capacidad de proponer alternativas de emprendimiento social que sea viable y sostenible. Éste se convierte en clave para el desarrollo de experiencias sociales en cuanto que por medio de él se conjugan diferentes aspectos que

permiten viabilizar y llevar a buen término las iniciativas que tiende a favorecer a la comunidad. (Ver figura Nº 23).

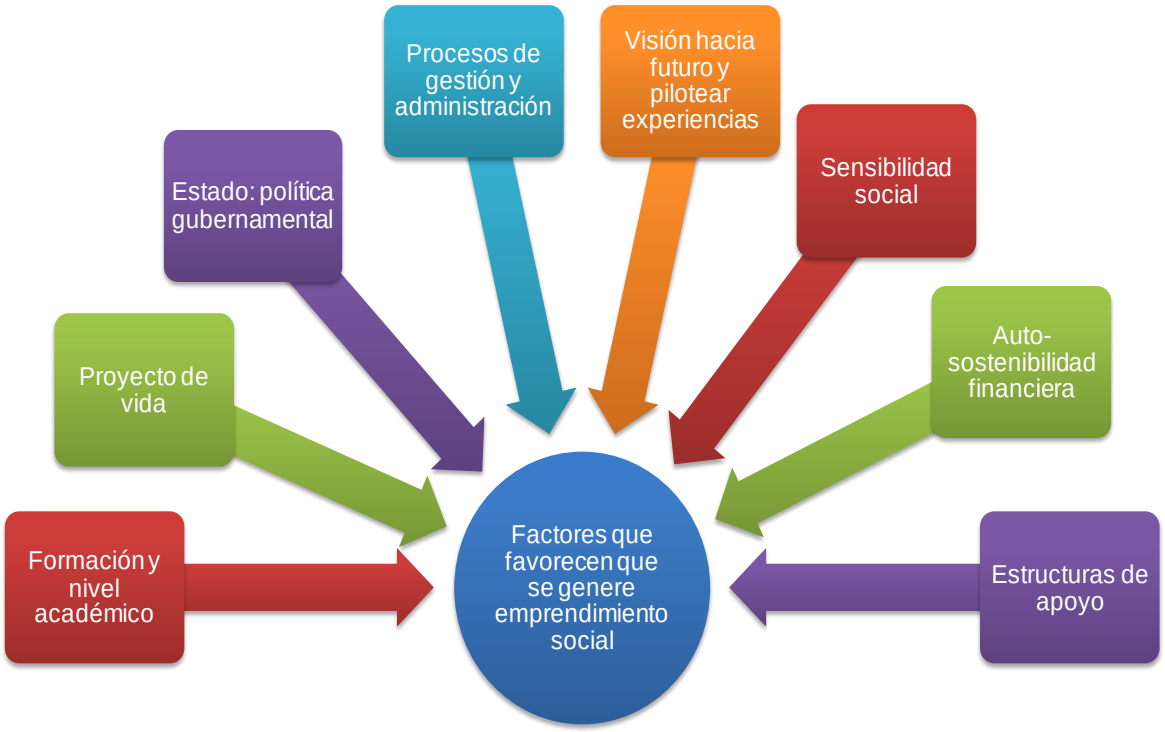

Figura 23. Factores que posibilitan la gestión de emprendimientos sociales. Fuente: El autor.

Por medio de la formación académica[24] el emprendedor social, proporcionalmente estará capacitado para enfrentar el mundo de la gestión y la administración de planes de desarrollo social con habilidades teóricas y procedimentales y así estar a nivel con prácticas y destrezas necesarias en el mundo cada vez más competitivo, pero con una visión alternativa

[24] En Moriano (2005) acerca del perfil psicosocial del emprendedor, se observa que este aspecto es clave en la capacidad de formular propuestas de emprendimiento.

ante una sociedad económica caracterizada por tener una visión cerrada de la manera de dirigir las organizaciones.

Para un emprendedor social el asumir el emprendimiento como un proyecto de vida es una opción radical. En ella entrega todas sus fuerzas y concentra sus habilidades y capacidades. Es un ser apasionado por contribuir a la construcción de sociedad desde el proyecto que lidera. Es también un ser comprometido y arriesgado por sacar adelante y gestionar la propuesta.

Los procesos de gestión y administración como factores que favorecen el emprendimiento social son esenciales en el desarrollo del proyecto, sin ellos, éste quedaría convertido en una idea generosa y noble, pero carente de viabilidad. En esta deben conjugarse la estrategia y la táctica de tal forma que se optimicen las posibilidades con que cuenta la organización.

La visión de prospectiva para gestionar experiencias de emprendimiento social se convierte en un elemento distintivo del emprendedor social. Por sí mismo este es un ser visionario en cuanto que es capaz de proyectar su mirada y formular un camino de aporte a la solución al problema social que vive la comunidad, de igual forma, por la habilidad y destreza para lanzarse a iniciar y llevar a cabo un proyecto que desde el principio no fue fácil, sin embargo superó los obstáculos porque su mirada estaba proyectada hacia a delante.

De igual manera se observa que gestionar este tipo de experiencias se convierte en otro pilar que favorece el emprendimiento social. Aquí, según se evidencia en la investigación, es

necesario tener presente que en todos los casos no se debe hacer esta gestión de manera improvisada sino siguiendo esquemas definidos de prospectiva y planificación para garantizar el éxito de la propuesta de emprendimiento social, de lo contrario, se quedarán en buenas intenciones carentes de viabilidad e impacto a la respuesta a las necesidades de las comunidades con necesidades socioeconómicas insatisfechas.

La sensibilidad social[25] hace referencia a la capacidad de algunas personas de dejarse impresionar y tomar resoluciones para hacer un aporte a la reivindicación de los derechos de los que han sido marginados por la sociedad y que no cuentan con posibilidades de entrar en el sistema social. Este factor favorece en gran medida la posibilidad de gestar propuestas ya que su referente es una visión social basada en el compromiso por sumar a la construcción de país con una mirada diferente de afrontar las realidades marginales que destruyen el tejido social.

La auto-sostenibilidad financiera como otro factor que favorece la posibilidad de desarrollar propuestas de emprendimiento social es fundamental en cuanto que el proyecto logra impactar con respuestas a la problemáticas sociales que afectan a la sociedad. Además hay que tenerlo en cuenta de acuerdo a la investigación porque no siempre los emprendimientos sociales generan dividendos, ni es su objetivo, como si lo pudiera hacer una propuesta común de emprendimiento común. Con todo, se observa que gestionar los recursos se convierte en la columna vertebral del proyecto, sin él estará destinado al fracaso ya que sería poco viable.

Un último factor que se considera en este trabajo es un aporte teórico conceptual para posibilitar la gestación de propuestas de emprendimiento social como estructuras de apoyo para

[25] Esta visión está claramente en el PEUL y en el DHIS de la Universidad de la Salle.

que se dé su viabilidad. Estas pueden ser como ya lo hemos señalado, a través de asociaciones o cooperativas, ya que logran potenciar los esfuerzos y ampliar el campo de acción. De igual forma se hace necesario contar con la ayuda del músculo financiero del Estado, las ONG`s y las demás fuentes de respaldo (Ver figura Nº 7. Fuentes de financiación) y para ello, es indispensable contar con habilidades de construcción de proyectos para poderlos presentar y concursar para beneficiarse de las ayudas que estos ofrecen a los emprendimientos sociales.

4.1.6. LA PLANEACIÓN Y ASPECTOS METODOLÓGICOS EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Este esquema (ver figura Nº 24), refleja características que se deben tener en cuenta al momento de utilizar una metodología y al realizar la planeación en propuestas de emprendimiento social.

Lo primero que se debe tener en cuenta en las propuestas de emprendimiento social son las variables que originan la problemática social. Es decir, se debe hacer un estado del arte para dirigir todas las fuerzas hacia la raíz del problema. Una vez se tiene claro se pueden desarrollar planes de acción e implementar la metodología a utilizar para combatirlo. Las variables son de tipo social, económico, cultural, académico, político, sin importar cuál sea, si es clave el tenerlas bien definidas. (Ver figura Nº 24),

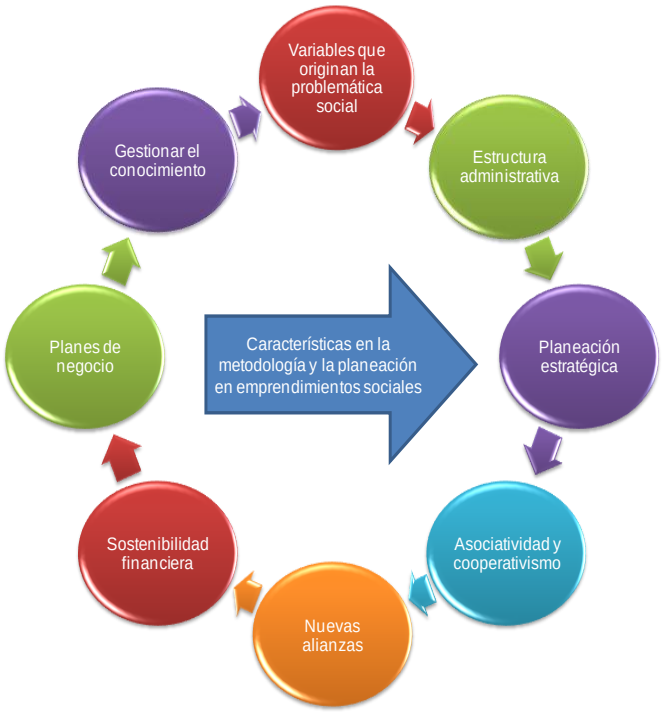

Figura 24. Planeación y aspectos metodológicos en el emprendimiento social. Fuente: El autor.

Otra característica a tener en cuenta en la planeación es manejar un esquema definido de estructura administrativa. Para ello se hace necesario tener conocimientos de principios organizacionales de tal forma que existan esquemas gerenciales que garanticen el éxito del desarrollo de emprendimientos sociales. Preferiblemente según lo evidencia la investigación han de definirse cargos, donde cada estamento tenga manuales de funciones y mecanismos de control que conduzcan y garanticen una gestión eficiente. Los parámetros de dirección se convierten en un eje esencial en la propuesta de emprendimiento social.

Así mismo, la planeación estratégica[26] conjuga elementos que se encuentran distribuidos en diferentes etapas de la administración, ésta le permite evidenciar de manera selectiva la relación y las principales diferencias existentes entre la situación problema presente y el lugar a donde se quiere llegar. De igual forma le ayuda a establecer de manera prospectiva la formulación de planes cuantificables y que se puedan evaluar para observar el impacto que está teniendo en la población socialmente afectada. Es así que este tipo de planeación permitirá alcanzar los resultados esperados.

En contextos socialmente afectados se hace urgente y necesario unir fuerzas para hacer frente a las desigualdades sociales. Algunas de las posibilidades evidenciadas en la investigación son la asociatividad y el cooperativismo como instrumentos apropiados para entrelazar fuerzas y así estar en capacidad de ofrecer mejores servicios y tener mayor cobertura. Además de contar con las oportunidades que ofrece el Estado, de igual forma permite en cuanto que están debidamente estructuradas tener mayor oportunidad de presentarse a concursar a nivel nacional e internacional con proyectos que puedan ser replicables en otros contextos.

Por otra parte se evidencia que las propuestas de emprendimiento social cada vez más deben estar tan bien estructuradas que deben ser replicables en otros contextos, en cuanto esto se dé, puede hablarse de establecer nuevas alianzas estratégicas. Para ello se deben utilizar y potenciar redes de apoyo y de cooperación, claro que éstas han de contar con componentes de innovación en procesos y metodologías y que respondan a necesidades sociales.

[26] De igual manera para una propuesta de emprendimiento social se recomienda ver la Figura Nº.16, donde se presentan distintos tipos de planeación.

Otro de los elementos claves en los tipos de emprendimiento social cualquiera que sea su finalidad en el campo de acción en el cual se desenvuelva, debe contar con auto-sostenibilidad financiera. Esto significa que no puede ser a pérdida, que si bien responda a necesidades sociales y que no genere utilidades, lo cierto es que si debe gestionarse la manera de hacerlo sostenible, y esto solo se logra con proyectos que puedan llegar a ser financiados, ya por particulares o bien por el Estado.

Dentro de los elementos que deben caracterizar la administración y la planeación de los emprendimientos sociales es la existencia previa de un plan de inversión social o plan de negocio, según sea su campo de acción, de este se espera que le señale el norte y la sostenibilidad tanto en la misión como en la ejecución de los recursos y la eficiencia a través de los resultados medibles o cuantificables. Este le permite tener en cuenta y reconocer la factibilidad de los diferentes estamentos de la organización. De igual manera permite que por medio de él se pueda presentar la propuesta a concursos y así lograr conseguir financiación económica, de igual forma según lo evidencia la investigación es que le permite gestionar nuevas alianzas.

Finalmente, dentro de las características a tener en cuenta en los procesos de planeación y administración en los emprendimientos sociales, según lo evidencian los resultados es que una vez se haya logrado estabilidad en la estructura orgánica se debe dar un paso adelante y es el gestionar el conocimiento.

5. CONCLUSIONES

De acuerdo como se formuló en el marco teórico, las organizaciones promotoras y gestoras de emprendimiento social consultadas en éste trabajo ofrecen valor agregado a la sociedad ya que desarrollan a través de metodologías administrativas, organizacionales, vistas desde una perspectiva de ética de valores mínimos, puede evidenciarse que con su gestión ofrecen respuestas creativas a algunas de las problemáticas sociales que vive Colombia; generando con ello un cambio estructural en la capacidad de responder a las adversidades con acciones que contribuyen a la construcción de tejido social devolviendo con esto la resocialización en condiciones de dignidad a personas que participan de manera directa en dichas propuestas de emprendimiento social.

Las organizaciones de emprendimiento social ofrecen alternativas ante las problemáticas socioeconómicas no resueltas en la sociedad. De igual forma, el contar con la debida constitución en su fundación, ofrecen posibilidades con valor agregado de generación de valor social junto con el fomento de organizaciones que propendan a gestar emprendimientos en los sectores vulnerables y que se encuentran en la periferia del desarrollo económico y social del país.

En concordancia con el marco teórico se evidencia que Colombia tiene una necesidad sentida de fomentar el emprendimiento social, teniendo como referente valores éticos mínimos, abriendo así la posibilidad a todos los niveles socioeconómicos y académicos para así hacer frente a las urgencias de pobreza y exclusión que conllevan una relación desproporcional de

costo beneficio. Siendo dicho costo social tan elevado, el Estado y todas las instituciones que se sientan co-participes en la construcción de país han de hacer frente a éstas realidades con respuestas prácticas y eficientes, superando así la retórica discursiva. Es por ello que se evidencia que tanto el Estado como ente regulador así como la academia han de continuar promoviendo el emprendimiento social, sobre todo para evitar que como consecuencia de los nefastos resultados sociales de la exclusión, más personas al verse al borde del abismo sigan optando a causa de falta de oportunidades, cediendo y renunciando a su valores y principios a la alternativa de la violencia y la guerra que tanto daño han hecho en el pasado y en el presente.

Los antecedentes históricos del emprendimiento reconocidos a partir de la investigación denotan que en Colombia se ha convertido en política pública, entendiéndolo desde la Ley 1014, no obstante, ésta no se refiere al emprendimiento con el calificativo de social, es por ello que este trabajo cobra relevancia, ya que desde el planteamiento del problema señalábamos que la concepción de la economía clásica restringe el alejarse de la relación proporcional inversión utilidades. El emprendimiento social desde una perspectiva ética de mínimos se presenta como una posibilidad que tiene cualquier persona para poder iniciar una idea, una propuesta que esté relacionada con el mejoramiento o la generación de la participación activa para promover a una comunidad determinada, buscando con ello fortalecer el tejido social.

De acuerdo a los formulado en el diseño de la investigación, este trabajo da razón de cuáles son las principales características de un diseño conceptual de gestión de emprendimientos sociales desde la perspectiva de la ética de valores mínimos y su viabilidad, que permita a su vez hacer re-lecturas y socialización de las prácticas emprendedoras, buscando

propiciar alternativas de desarrollo para la sociedad colombiana y ocasionalmente para las latinoamericanas.

A partir del objetivo general formulado en el trabajo, puede evidenciarse que los resultados de la investigación tienen alcances de carácter nacional (Colombia), y eventualmente latinoamericanos. En cuanto a las fuentes de financiación como se señala en el mapa esquemático de fundamentos de emprendimiento social (ver figura Nº.7), necesariamente tiene que referirse a: recursos propios, Capital semilla, ángeles inversores, fuentes de capital privado, y crédito financiero, de igual forma apoyarse en ONG y la intervención internacional de cooperación.

El tema del emprendimiento, y de acuerdo a los resultados de este trabajo, puede afirmarse que el emprendimiento social desde una perspectiva ética de valores mínimos en Colombia ha tenido un recorrido preponderante abordado por diferentes frentes: sector solidario, sector no lucrativo, economía solidaria, tercer sector, ONG, juntas de acción comunal y Gobierno Nacional (ver figura Nº 7), caracterizados por diversos matices en los cuales ha promovido su gestación como respuesta a las adversidades de desigualdades socioeconómicas sentidas con mayor impacto en las comunidades minoritarias o marginadas de la sociedad.

La academia se une a esta iniciativa del Gobierno Nacional de fortalecer el emprendimiento, pero necesariamente desde el marco teórico y los resultados de esta investigación se requiere con urgencia promover la investigación y el emprendimiento social desde una perspectiva ética de valores mínimos, donde se promuevan las alianzas estratégicas

con actores de la nación, suscitar a través de eventos sociales las herramientas que faciliten la organización de las comunidades marginadas afectadas por estar al margen del desarrollo social del país, contribuyendo así a la fácil y rápida creación y formalización de una propuesta de emprendimiento social en Colombia, buscando con ello la construcción de tejido social.

A partir de los resultados de esta investigación se evidencia que en las propuestas de emprendimiento social desde una perspectiva ética de valores mínimos, la planeación, la gestión y la administración, permitirá mejorar la percepción que se tiene de de éstas iniciativas y su manera de gestionar las organizaciones de emprendimiento social, sobre todo porque en la sociedad persiste la idea que por ser de carácter social carecen de órganos administrativos que los hagan viables y sustentables.

Se evidencia a partir del trabajo realizado que se hace fundamental al momento de iniciar una propuesta de emprendimiento social contar con un referente conceptual como el que ofrece ésta propuesta. Esto conducirá a elaborar un proceso estructurado a dichas iniciativas y así se evidenciará que no basta con tener una idea loable que tenga fines sociales, sino que hay que concebirla con elementos esenciales como la gestión y la administración que la conviertan en una realidad y sobre todo que la conduzcan a ser sostenible y sustentable en el presente y en el futuro, obteniendo así mejores resultados tanto a nivel organizacional como de las personas directamente beneficiadas, y así entonces el aporte a las comunidades será más significativo en cuanto que redunde en el fortalecimiento del tejido social.

El diseño conceptual de gestión de emprendimientos sociales desde la perspectiva de la ética de valores mínimos, propuesto en éste trabajo puede ser utilizado en parte o en su totalidad por emprendedores sociales. Para ello se requiere contar con un balance previo referenciando los objetivos que ha establecido y la misión (ver figura Nº 7: áreas de acción), es decir debe tener bien referenciada el segmento de la población al que va dirigida la propuesta. De igual manera, se hace necesario avanzar de acuerdo a los resultados que se vayan evidenciando en el proceso.

De acuerdo con lo formulado en el objetivo general de esta investigación y a los resultados evidenciados luego de haber seguido el proceso planteado tanto en el diseño de la investigación, marco teórico, realización de las entrevistas e interpretación de la información, puede decirse que este trabajo contribuye con un aporte teórico-conceptual y de marcos de referencia a diversas prácticas de emprendimiento que se desarrollan en Colombia. Asimismo, se concluye que el mismo aporta elementos para el análisis y la conceptualización de emprendimientos sociales desde la perspectiva ética de valores mínimos que se gestan en diferentes sectores de la sociedad pero que no cuentan con respaldos teóricos de referencia.

Indudablemente, abordar el emprendimiento social desde la perspectiva de valores mínimos es referirse a la identidad de la propuesta Lasallista en Colombia, y con ella, permitir la reflexión sobre las prácticas de gestión que se realizan en lo cotidiano por diferentes medios o instancias (ver Figura Nº 7). Con ello se busca articular de manera armónica y de conjunto a partir de la línea de investigación economía solidaria del MBA, de la Universidad de la Salle, un aporte de sentido a la manera de responder a las problemáticas

sociales latentes en las comunidades minoritarias o excluidas por carrera económica que han afectado en el pasado, en el presente y en el futuro, toda esta propuesta enfocada desde una concepción praxiológica del mercado.

Luego de realizado éste trabajo, es de destacar la profundización en la línea de investigación de "Economía social" de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de la Salle, y en la cual está inscrito éste proyecto, toda vez que reafirma en concordancia con el PEUL, en lo referente a "Nuestra Identidad", ya que persigue pertinencia e impacto social buscando promover la dignidad y el desarrollo integral de la persona, la transformación de la sociedad, el fomento de la cultura y la búsqueda del sentido de la verdad". Así mismo el aporte de este trabajo va en la línea de la política institucional de Desarrollo Humano Integral y sustentable DHIS, en el que se halla enmarcada la Universidad de la Salle. Todo ello posibilita que éste tipo de proyectos tengan eco en otros estudiantes del MBA, que estén interesados en profundizar en este campo del conocimiento. Lo anterior, facilitará futuras implementaciones del diseño conceptual de gestión en propuestas de emprendimiento social, enriqueciéndola con nuevos hallazgos y recomendaciones.

6. RECOMENDACIONES

- Mantener una constante actualización del estado del arte en cuanto a las investigaciones y documentos que salen a nivel mundial en torno al emprendimiento social. De tal forma que al establecer una propuesta a nivel Colombia sea pertinente y responda a necesidades sociales y para ello se hace necesario contar con estructuras administrativas definidas que conduzcan al éxito.

- La visión de emprendimiento social debe superar la concepción que son iniciativas de caridad carentes de fundamentos de gestión. El emprendimiento social debe contar con visión de negocio, tener identificada la competencia, identificar sus aliados, en identificar quienes son las organizaciones que lo pueden apoyar, en identificar sus destinatarios, en identificar cómo va a hacer el modelo de ingreso y conducir la propuesta a que sea sustentable y auto-sostenible.

- Una propuesta de emprendimiento social desde la perspectiva de valores mínimos debe identificar los grupos de interés, entonces quienes son los primeros que van a trabajar con el emprendedor, la familia, quién sería la comunidad beneficiaria, programar de donde vendrían los recursos para la organización, si va a vender productos y servicios y eso lo va a reinvertir en el objeto social o si se va a basar simplemente en conseguir donaciones. (ver figura Nº 8. La participación comunitaria).

- Se recomienda hacer estudios posteriores sobre la fortaleza que generan las alianzas estratégicas en las propuestas de emprendimientos sociales ya que éstas generan contactos, conocimientos, contenidos, nuevas experiencias, espacios para compartir y para aprender en comunidad y así poder replicarlas en otros contextos.

- Capacitar a los emprendedores sociales en la elaboración de planes de negocio y la necesidad de establecer contactos con organizaciones de apoyo que les sirvan de referente.

- El diseño conceptual debe tener un ciclo permanente de gestión, para el mejoramiento continuo de las estrategias y procedimientos en las propuestas de emprendimiento social. De esta forma se puede plantear que la propuesta de Administración por Valores es aplicable a la administración empresarial, donde los valores compartidos deben acceder a un carácter normativo que tenga como origen la convivencia civilizada.

- Diseñar metodologías de gestión de Emprendimiento social que permitan implementar estrategias que apuntan a elaboración de las políticas organizacionales basadas en valores.

- Hacer relecturas del porqué del reincidente énfasis del emprendimiento desde la perspectiva económico-empresarial que relega desarrollos sobre emprendimiento social, tema relevante para América Latina.

- Realizar estudios acerca del mal uso de la figura del cooperativismo en Colombia por grupos violentos.

- Realizar estudios que conduzcan a responder si el emprendimiento social requiere emergencia estrictamente económico-productivas, o es viable referenciar substratos relacionados con el Ethos del hombre en la sociedad afrocolombiana y amerindia.

- Investigar acerca de los proyectos y prácticas emprendedoras sociales que requieren re-lecturas y socialización desde la academia, para generar a su vez, propuestas de emprendimiento social que favorezcan alternativas de desarrollo para la sociedad.

- Indagar sobre la administración de las finanzas en los emprendimientos sociales.

REFERENCIAS

Agrivalca, Canelún y Silva Narsa. (2001). Una breve aproximación a la comunicación organizacional. En revistas comunicación Nro.114, Caracas (Venezuela).

Apel, K., (1995). Teoría de la verdad y ética del discurso, Barcelona, ed. Paidós.

Beltrán. J. Jesús M. (1998). Indicadores de gestión: Guía para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad. Bogotá D.C. , 3R. Editores.

Blanco. M. Wilson, Forero M. Heidy, Hernández M. Jeimy, JIMENEZ B. Wilmar. (2009). Investigación diseño y aplicación propuesta académica emprendimiento empresarial. CORPO HUNZA. UNIMINUTO. Disponible en: http://dspace.uniminuto.edu:8000/dspace/bitstream/123456789/460/1/TA_BlancoMartinezWilson_09.pdf

Cabal. E., María F. (2003). Sistema de información gerencial. Bogotá D.C., Pontificia Universidad Javeriana, Segunda Edición.

Castaño. C., Lanzas. A., López. Mª. (2007). Estrategia Organizacional Orientada al Logro de Resultados desde el Trabajo en Equipo. Sciencitia Et. Technica. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.

Cardona A. M., Vera A. L., Gutierrez L. J. Quiroz J. (2007) Impacto social y económico de los programas de emprendimiento: Cultura E (Municipio) y Emprendimiento (SENA) en la ciudad de Medellín. Tesis de grado Universidad EAFIT. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/ret/documentos/investigaciones/Proyecto_impacto_social_y_econ_mico_del_emprendimiento.pdf

CEPAL (2010) Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Panorama social de América Latina.

Cespedes. Hugo. (2009) Emprendimiento Social y su Sustentabilidad. Disponible en: http://sites.google.com/a/hcglobalgroup.com/hcglobalgroup/documentos- hcglobal-group.

Cisterna. F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa.

Corragio. José Luis (2005). Sobre la sostenibilidad de los emprendimientos mercantiles de la economia social y solidaria. Disponible en: http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/Sobre _la_sostenibilidad%20_Version_Caracas_.pdf

Chell, E. (2007). Social Enterprise and Entrepreneurship. International Small Business Journal, 25 (1), 5-26.

Corte Constitucional (1994 a). Sent. C-606 dic 14/92 M. P. Ciro Angarita Barón.

Corte Constitucional (1994 b) Sent. C-37 febrero 3/94. M.P. Antonio Barrera Carbonell.

Ley 226 de 1995

Corte Constitucional (1992 c) Sent. C-022, enero 23/92 M. P. : Carlos Gaviria Díaz

Corte Constitucional (1992 d) Sent. C-606, dic. 14/92- M. P.: Ciro Angarita Barón.

Corte Constitucional (1992 e) Sent. T-401, junio 13/92 - M. P.: Eduardo Cifuentes Muñoz.

Corte Constitucional (1996 f) Sentencias T-374 de 1996 y Sentencia T-274 de 2000.

Cortina A. (1997 a). ciudadanos del mundo: hacia una teoría de la ciudadania, Madrid, ed. Alianza.

Cortina A. (1998 b). El mundo de los valores: "ética mínima" y educación, Bogotá, ed. Buho.

Cortina A. (1998 c). Hasta un pueblo de demonios: ética pública y sociedad, Madrid, ed. Tauros.

Cortina A. (1999 d). Los ciudadanos como protagonistas, Barcelona, ed. Galaxia.

(2000 e). Diez palabras clave en la ética, Estella (Navarra) Ed. Verbo Divino.

Cortina A. (2000 f). La ética de la sociedad civil: hacer reforma. Madrid, ed. G. Anaya.

Cortina A. (2002 g). Educación en valores y responsabilidad cívica, Bogotá, ed. Códice.

Cortina A. (2003 h). Razón pública y éticas aplicadas: los caminos de la razón práctica en una sociedad pluralista, Madrid: Tecnos.

Cortina A. (1994 i). Ética de la empresa; claves para una nueva cultura, Madrid, ed. Trotta.

Cortina A. (1994 j). Ética de la empresa; claves para una nueva cultura empresarial, 2ª edición, Madrid, ed. Trotta.

Cortina A., Conill, J. (1998). Democracia participativa y sociedad civil: una ética empresarial, Bogotá D.C., Siglo del hombre editores.

Covey, S., (1989) The Seven Habits of Highly Effective People, Restoring the Character Ethic, New York: Simon and Schuster.

DANSOCIAL (2OO7). Disponible en: http://www.dansocial.gov.co/tramitesservicios/normatividad/resolucion221del%202007.pdf

Davila. L., De Guevara. C. (2001). Teorías organizacionales y administración. Enfoque Crítico, Bogotá D.C.: MacGrawHill.

De Sousa Silva. (2007). El Emprendimiento Social en el Cambio de Época. Disponible en: http://www.jhfc.duke.edu/wko/dossiers/1.3/documents/formattedSouzaElEmprendimientoSocialenelCambiodepoca.pdf

Declaración mundial sobre cooperativismo de trabajo asociado. (2005). Aprobada en principio por la Asamblea General de CICOPA celebrada en Oslo el 6 de septiembre de 2003 Redacción final aprobada por el Comité Ejecutivo de CICOPA el 17 de Febrero de 2004.

Declaración sobre la identidad cooperativa En adhesión al 81º Día Internacional de la Cooperación, que se conmemoró el primer sábado de julio, reproducimos la declaración aprobada el 23 de setiembre de 1995 por la Alianza Cooperativa Internacional en la ciudad de Manchester (Inglaterra) durante su Congreso del Centenario.

Decreto número 4588 de 2006 . Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.

Diéguez, A., Rascio M., Balestena E., Cao J., Di Loreto V., Dell Anno A., De Los Reyes M., Barreix J., (1998). Promoción social comunitaria. Espacio Editorial, Buenos Aires, Argentina.

Herrera. E., H. (2009) Investigación sobre redes sociales y emprendimiento: revisión de la literatura y agenda futura. Disponible en: http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v19n33/v19n33a02.pdf

Formichella. M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Disponible en: http://www.unsch.edu.pe/investigaciones/Evolucion%20del%20Concepto%20de%20Innovacion%20y%20Desarrollo.pdf

Fracica Naranjo. G. (2009). Responsabilidad social y emprendimiento. Grupo de investigación Cultura emprendedora. Universidad de La Sabana. Disponible en: http://www.fundesmag.com/docs/ASCOLFA.pdf

Friedman, M. (1970, Septiembre 13). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profi ts. New York Times Magazine, SM17.

Gámez, J (2008): *Emprendedores: Hacia una definición y caracterización*. Ponencia presentada en el Primer Encuentro Nacional de Investigación en Administración de Empresas, Consejo Profesional de Administración de Empresas, Colciencias y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. 25 de noviembre. Bogotá, 47 p.

Gámez Gutiérrez Jorge. (2009). Aproximación a los modelos de emprendimiento. Management. Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales. Facultad de Ciencias Empresariales. Volúmen XVIII, número 31 • Enero - Junio. Universidad de San Buenaventura, Bogotá, D. C., Colombia.

Gómez. E., Vásquez G., Pérez N., Tamayo M., Gómez C., Osorno N., Gómez g., Suárez C., Valencia S., Atehortúa O. (2009). Vivir bien frente al desarrollo, procesos de planeación participativa en Medellín. Universidad de Antioquia. Ed. Pregón Ltda.

Gómez C., Espitia J., Bohorquez C., Cardona M., Ciendúa J., Cuesta A., JJiménez W., León N., López A., Quiroga L., Rendón J. (2008). Grupo DHIS. Grupo interdisciplinario ad hoc. El desarrollo humano integral y sustentable (DHIS): una lectura desde las áreas del conocimiento en la Universidad de la Salle. Revista de la Universidad de la Salle, Número 46, Ediciones Unisalle, Bogotá.

González, C. S., Luis. (2009). EL CLAMOR DE LOS EXCLUIDOS, reflexiones cristianas ineludibles sobre los ricos y los pobres, SAL TERRAE.

Goldfeder. G., Aguilar. E., (1997). Planificación y administración: un enfoque integral. Mexico, Ed. Trillas.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Anual Colombia 2009 / Rodrigo Varela V., Ph. D., [et al]… Cali: Universidad Icesi, Ediciones Icesi 2010.

Griffits, G. (2009). El pornógrafo emprendedor: aventuras empresariales de un ejecutivo que casi triunfa, PLAZA EDICIÓN , BARCELONA.

Guzmán Vásquez, A., Trujillo Dávila, Mª. *(*2008). Emprendimiento social - revisión de literatura. ESTUDIOS GERENCIALES, Vol. 24 No. 109 - Octubre/Diciembre/ ESTUDIOS GERENCIALES, 105-125.

Hamburger F. Álvaro Andrés. (2004). Ética de la empresa: el desafío de la nueva cultura empresarial, Bogotá, ed. Paulinas.

Hamburger F. Álvaro Andrés. ((2008 a). Acerca de la justicia y la bondad en las instituciones.

Hamburger F. Álvaro Andrés. (2008 b) Ética y responsabilidad social de las empresas. Revista Universidad de La Salle No. 45.

Hamburger F. Álvaro Andrés. (2009 c). Acerca de la belleza y el orden en las instituciones.

Hamburger F. Álvaro Andrés. (2009 d). Ética y responsabilidad social: imperativos de las empresas modernas, PAULINAS.

Hermoso. Mª. (2006). El emprendimiento social. Emprendedores sociales: los nuevos héroes. Disponible en: http://www.prodetur.es/wwwroot/sigloxxi/anexos/Herramienta10/Emergia/Hermoso_NuevosHeroes.pdf

Herrera, H., Brown, D., (2007). La guía del emprendedor, ed. Empresa activa.

Herrera, H. (2007), La guía del emprendedor, empresa activa. Disponible en: http://intraremington.remington.edu.co/admon/intradmon.htm

Kaplan, Robert S; Norton, D.P. (2002).The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Hay traducción castellana de Barcelona: Gestión 2000.

León N., Escobar L., Posada E. (2008). Equipo del área de Gestión y administración. Proyectando el DHIS desde la administración y la gestión. Revista de la Universidad de la Salle, Número 46, Ediciones Unisalle, Bogotá.

León R., Nhora et al (2009). Elementos para la interpretación de la economía social de mercado en el contexto de las organizaciones. Ed. Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia.

Leguizamon. F. (2003), SEKN. Social Enterprise Knowledge Network red de conocimientos sobre emprendimientos sociales, en revista Latinoamericana de administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

Lewis Michael (2009). The Great Transition: Navigating Social, Economic, Ecological Change in Turbulent Times.

Ley 10 de 1991. Por la cual se regulan las empresas asociativas de trabajo.

Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento.

Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Ley 599, de 2000, Art. 200:"Delitos contra la libertad individual y otras garantías".

Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

PNUD. Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010.

Marchesi, J., (2002). Ética, crecimiento y desarrollo humano, Madrid, ed. Trotta.

Martinez. C. E. (2005). Teoría avanzada de Organización y Gestión; Análisis del desarrollo de competencias en empresas Análisis del desarrollo de competencias en empresas, Bogotá, ed. Universidad Nacional de Colombia.

Maximiano Amar, C. (2008). Administración para emprendedores: fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios. Plaza edición, México.

Moriano, J. A. (2005). El perfil psicosocial del emprendedor. Madrid: Consejo Económico y Social.

Moriano, J. A., Palací, F. J. y Trejo, E.(2001). El perfil psicosocial del emprendedor: un estudio desde la perspectiva de los valores. *Revista de Psicología Social*, *16*(2), 229-242.

Moulden, J. (2009), Los Nuevos Emprendedores Sociales, Mcgraw-Hill.

Objetivos de Desarrollo para el Milenio (Sept. 2000)

PEUL. Proyecto Educativo Universidad De La Salle.

Porras. Jaime A. (2007). diseño conceptual del emprendimiento para el desarrollo regional desde la complejidad autopoiesica.

Prieto. J. E. (2008). Gestión Estratégica Organizacional, 2ª edición, ed. Ecoe.

Quintana R. Ana. (2005). Desarrollo comunidad y gestión ambiental. Teoría y metodologías de intervención. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.

Ramírez. B. Benjamín (1992). Promoción de la comunidad y formas asociativas. Universidad Santo Tomás, Bogotá D.C.

ROA Martha L. (2005) DEFINICION Y ALCANCES DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL. Disponible en: http://www.boliviaemprendedora.org.bo/public/lst_biblioteca_rbe/lst_biblioteca_rbe_7542_archivo.pdf

Rodríguez E. N, (2008 a) Responsabilidad Social y Sector Solidario. Revista Universidad de La Salle No. 45

Rodríguez E. N. (2009 b). Cooperativas de trabajo asociado en Colombia y las nuevas formas de organización del trabajo. Rio de Janeiro: Congreso 2009 de la Asociación de Estudios Latinoamericanos.

Reis, T. y Clohesy, S. (2001). Unleashing new resources and entrepreneurship for the common good: A philanthropic renaissance. New Directions for Philanthropic Fundraising, 2001 (32), 109-144.

Roberts, D. y Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. University of Auckland Business Review, 7 (1), 45-51.

Sallenave. J. P. (1992). Gerencia y Planeación Estratégica, Bogotá, ed. Norma

Sánchez. G. A. (2008) La Formación de Emprendedores Sociales: Caso Tecnológico de Monterrey. Disponible en: http://octi.guanajuato.gob.mx/octigto/formularios/ideasConcyteg/Archivos/33042008_FORMACION_EMPRENDEDORES_SOCIALES.pdf

Schwartz, S. H. (1990). Individualism- Collectivism. Critique and proposed refinements. Journal of cross-cultural psychology, 21(2), 139-157.

Sen. Amartia. (2009). Desarrollo y libertad. Novena edición. Editorial Planeta.

Senge, M. Peter. (1992 a) LA QUINTA DISCIPLINA, Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente, ed. GRANICA, España,

Senge Peter M., (2005 c). La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización, Buenos Aires, Ed. Garnica.

Shumal, Dense, la identidad de la comunicación organizacional. Httt: www.innovanum.com/rer.)

Silva. J.E., (2008). Emprendedor, crear su propia empresa, ed. Alfaomega

Tamayo C., Betancur S., Bedoya J. (2008). Desarrollo local, herramientas teóricas y metodológicas. Desarrollo y equidad IPC de la Corporación de promoción popular.

Tobón. V., Lázaro. Introducción a la Administración. Recuperado en: http://intraremington.remington.edu.co/admon/intadmon.htm

Wonnacott. Paul. (1990), ECONOMÍA, McGRAW-HILL, tercera ed.

ANEXOS

Universidad De La Salle

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, MBA
Investigación: Diseño de una propuesta conceptual de gestión de emprendimientos sociales desde la perspectiva de la ética de valores mínimos
Anexo 1. ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA
CÓDIGO: ESEI- 01

Diseño de una propuesta conceptual de gestión de emprendimientos sociales desde la ética de valores mínimos
Objetivo de la investigación: DISEÑAR UNA PROPUESTA CONCEPTUAL DE GESTIÒN DE EMPRENDIMEINTOS SOCIALES DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ÈTICA DE VALORES MINIMOS
Nota: Entrevista semi-estructurada aplicar en personas conocedoras y versadas en el campo del emprendimiento social. Dada su reconocida experiencia y trayectoria en el tema, consideramos significativo su aporte para esta investigación y para la sociedad. Agradecemos que sus aportes sean específicos y concretos.
PREGUNTAS: 1. Percepción personal del Emprendimiento Social 2. Conocimientos de Emprendimiento social 3. Actores y roles en el emprendimiento social Factores para el emprendedor social que favorecen el Emprendimiento social 4. ¿Qué aspectos considera a tener en cuenta para que los emprendimientos sociales generen permanentemente creatividad e innovación? 5. Factores que favorecen que se genere emprendimiento social. 6. ¿Qué tipo de planeación o planificación debería implementarse en los procesos de emprendimiento social? 7. ¿Qué metodología (s) se debería utilizar para la planeación o planificación en el emprendimiento social? 8. Principios y o valores éticos para el emprendimiento social 9. ¿Cómo se debería ejercer la función de control en las organizaciones que realizan emprendimiento social? 10. Elementos de la gestión o Administración para que se dé el emprendimiento social
Observaciones o comentarios
DATOS DE CAMPO: NOMBRE: FECHA: INSTITUCIÓN: CARGO O ROL: SECTOR DE IMPACTO SOCIAL:

Universidad De La Salle

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, MBA
Investigación: Diseño de una propuesta conceptual de gestión de emprendimientos sociales desde la perspectiva de la ética de valores mínimos
Anexo 2. MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN 01
CÓDIGO: MSIP-01

1) Percepción personal del Emprendimiento Social		
2) Conocimientos de Emprendimiento social		
3) Actores y roles en el emprendimiento social		
4) ¿Qué aspectos considera a tener en cuenta para que los E. S. generen permanentemente creatividad e innovación?		
5) Factores para el emprendedor social que favorecen el Emprendimiento social	Favorables	
	Desfavorable	
6) ¿Qué tipo de planeación o planificación debería implementarse en los procesos de E.S.?		
7) ¿Qué metodología (s) se debería utilizar para la planeación o planificación en el E.S?		
8) Principios y o valores éticos para el emprendimiento social	Favorable	
	Desfavorable	
9) ¿Cómo se debería ejercer la función de control en las organizaciones que realizan E.S?		
10) Elementos de la gestión o Administración para que se de el emprendimiento social		

Universidad De La Salle

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, MBA
Investigación: Diseño de una propuesta conceptual de gestión de emprendimientos sociales desde la perspectiva de la ética de valores mínimos
Anexo 3. MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN 02
CÓDIGO: MSIP-02

Organización entrevistada: ASHOKA	
1) Percepción personal del Emprendimiento Social	*Emprendedor social era un término que no existía, el emprendedor social comparte muchas características con el emprendedor de negocios, y el emprendedor de negocios con el emprendedor social. *Requiere identificar un nicho interesante para desarrollar su actividad, en el caso del emprendedor de negocios para generar empleo, generar ganancias, quizá repartir dividendos, etc. *Emprendedor social lo que identifica es un problema de la sociedad, de tantos que hay, en áreas como salud, educación, medio ambiente, derechos humanos, participación, vivienda.
2) Conocimientos de Emprendimiento social	*El emprendedor de negocios como el emprendedor social tienen una visión estratégica y como que saben a dónde deben llegar y saben cómo lograrlo, tiene una gran pasión por lo que están haciendo, un compromiso muy grande, casi como obsesión con lo que están haciendo y quieren generar resultados como sea. *El emprendedor de negocios generalmente logra resultados más o menos pronto, pero el emprendedor social se demora un poquito más, por una parte porque un problema social es más difícil de abordar de solucionar de una manera satisfactoria y segundo tiene muchísimas dificultades de tipo económico.
3) Actores y roles en el emprendimiento social	*Emprendedor de negocios con el emprendedor social. * Necesariamente debe ser innovación. *En el tipo de población con la que está trabajando. *Metodología novedosa. *Proyectos claros y definidos. *Gestión administrativa eficiente con resultados. *Innovador.
4) ¿Qué aspectos considera a tener en cuenta para que los E. S. generen permanentemente creatividad e innovación?	*No apoya a cualquier emprendedor social. *El primer criterio que nosotros buscamos y miramos en ese emprendedor social, es que sea innovador lo que está haciendo, o sea, no más de lo mismo, sino distinto, entonces. *Lo primero que miramos en un emprendedor que alguien nos nomina o que yo lo conozco, o que se auto nomina, es que lo que esté haciendo sea distinto de lo que se viene haciendo hace años. *Si no existe innovación no es para Ashoka, puede ser una maravilla, por supuesto puede tener mucho trabajo, ser maravilloso, exitosísimo, de gran impacto social, pero si no hay innovación no es para Ashoka. *En la metodología y en el tipo de población con la que está trabajando, en la forma en que quizás esta combinando varias

	metodologías, pero es innovador, quizás desarrolló un método distinto de enseñanza.	
5) Factores para el emprendedor social que favorecen el Emprendimiento social	Favorables	*El emprendedor tiene alma de emprendedor nace así, se arriesga, se aventura, es una pasión, es algo interior que lo mueve a llevar, por lo menos en el caso de los emprendedores de Ashoka, a llevar a cavo su emprendimiento, porque de qué otra manera un emprendedor social, en caso de los sociales y no de negocios, logra comprometerse su vida, sacrificar muchas veces su familia, su tiempo, los recursos que tiene por solucionar un drama social, para eso se necesita alma de emprendedor, realmente y así los buscamos. *A través de un proceso, de selección que tiene Ashoka, que es muy riguroso, muy interesante, muy, de varias etapas, muchas entrevistas, paneles de elección, etc., que nos permite establecer si ese personaje si es emprendedor tipo Ashoka o no; ese es un proceso largo, largo y muy exigente.
	Desfavorable	
6) ¿Qué tipo de planeación o planificación debería implementarse en los procesos de E.S.	*Debe llevar trayectoria, 99%, donde ya tenga su propia organización fundada, creada, ya muestra resultados, ya sabe que impacto está generando, ya sabe a dónde quiere llegar. * Sostenibilidad económica. *El emprendedor de negocios más temprano que tarde empieza a recibir unos recursos que le da su negocio, el emprendedor social por el contrario no. * Intercambien experiencias, fracasos, hagan proyectos conjuntos de ser posible, se replique. *Las organizaciones sociales absorben, absorben y absorben cualquier recurso y es muy difícil hacerlas sostenibles, por eso se fundó Ashoka. *Ashoka no apoya proyectos, Ashoka apoya al emprendedor social dándole un estipendio, como un sueldo durante tres años para que esta persona solucionara su parte por lo menos de arriendo, alimento, gastos básicos, y pueda enfocarse en ese proyecto que viene generando una solución a un problema social. *El emprendedor de Ashoka sabe aprovechar la plataforma y se beneficia enormemente, lo de menos es el estipendio de los tres años, lo más importante es pertenecer a esta red que además.	
7) ¿Qué metodología (s) se debería utilizar para la planeación o planificación en el E.S?	* Las organizaciones sociales no solo deben sostenerse por proyectos sino por la gestión. * No todas las organizaciones logran sus sostenibilidad económica, y Ashoka impulsa los emprendedores sociales la posibilidad que por lo menos piensen en un negocio a fin de su objeto social, por supuesto, y que ojala logre su sostenibilidad económica, de medida que no dependan del proyecto, que lo aprobaron y se acabó ese proyecto y salgo a buscar otro proyecto a ver como sobrevivimos el día a día, eso es muy difícil. *Una trayectoria que muestre resultados de impacto social. *Que tenga una estrategia de desarrollo de largo plazo. *El emprendedor social que busca Ashoka, es un compromiso casi de por vida, no es que nosotros se lo exijamos, pero se da, porque es su pasión es su proyecto de vida. *Propiciar maneras para que la gente tenga posibilidades de estudiar, de invertir de ahorrar, de gastar, no siempre con esa carencia, sino que tenga posibilidades de desarrollo económico.	
8) Principios y o valores éticos para el emprendimiento social	Favorable	*Ashoka, el tipo de emprendedor que buscamos además de innovador. *Es el que no se detiene ante las dificultades. *El emprendedor que nosotros buscamos nace emprendedor. *Que tenga ética, ahí está un valor para nosotros fundamental. *Que tenga un comportamiento ético.

		*Moral, si. *Para Ashoka, la moral, el comportamiento ético, no depende de ser religiosa *Practicamos la tolerancia.
	Desfavorable	
9) ¿Cómo se debería ejercer la función de control en las organizaciones que realizan E.S?	*Después de cinco años de haber sido elegido como emprendedor social, el 98% de los emprendedores sociales de Ashoka siguen dedicados a su proyecto o han creado uno más. *Pertenecer a la plataforma que Ashoka significa de pertenecer a esta red de emprendedores sociales, entonces los contactos que empieza a perseguir, las oportunidad que empieza a encontrar, porque los postulamos a premios, a concursos, se enteran sobre publicaciones, sobre becas, sobre donaciones, sobre proyectos para su organización. *Las organizaciones del sector social cada día se profesionalizan más, cada día adquieren mayores conocimientos y aceptan más el reto de que tienen que funcionar con algunas de las características de una empresa, administrativa, financieramente, estratégicamente, en planeación. No con una idea romántica, sino de cosas muy prácticas y eficientes *El emprendedor de Ashoka sabe aprovechar la plataforma y se beneficia enormemente, lo de menos es el estipendio de los tres años, lo más importante es pertenecer a esta red que además. *Una visión estratégica y como que saben a dónde deben llegar y saben cómo lograrlo, tiene una gran pasión por lo que están haciendo, un compromiso muy grande, casi como obsesión con lo que están haciendo y quieren generar resultados como sea.	
10) Elementos de la gestión o Administración para que se de el emprendimiento social	*Nos interesa mucho que las organizaciones sociales, en general, no solamente las de emprendimiento social de Venture, busquen y ojala logren su sostenibilidad económica. *Una vez que él ha pasado el proceso de selección, estamos seguros de que esa persona sabe hasta dónde va y sabe cómo lograrlo. *Ashoka hace encuestas a nivel global, cada cinco años más o menos para saber qué pasa con estos emprendedores, a ver si es significativo lo que estamos haciendo o no. *Nos esforzamos porque estos emprendedores intercambian a través de Internet, nos aseguramos que tengan Internet, nos aseguramos que intercambien experiencias, fracasos, hagan proyectos conjuntos de ser posible, se replique. *Programa que se llama Ciudadanía económica para todos. *Desarrollamos una metodología que llamamos Cadena hibrida de valores, hibrido porque es el producto de distinta naturaleza, ¿cuáles?, la empresa privada, la organización social. *Gana gana no es solamente ganar en parte social, sino en plata, ganar dinero, pero que ganen todos, la empresa privada, la comunidad, la organización social. *Las organizaciones del sector social cada día se profesionalizan más, cada día adquieren mayores conocimientos y aceptan más el reto de que tienen que funcionar con algunas de las características de una empresa, administrativa, financieramente, estratégicamente, en planeación. No con una idea romántica, sino de cosas muy prácticas y eficientes.	

Organización entrevistada: Experto en CEINFI	
1) Percepción personal del Emprendimiento Social	Fuente necesaria de generación de alternativas y posibilidades, para la imposibilidad de crear instrumentos de integración social. Busca integrar colectivos que de alguna manera pues a través de un proceso de planeación y de organización lo suficientemente serio generar instrumentos para la generación de recursos.

	Busca integrar instrumentos y actores que tienen de alguna manera particularidades o identidad dentro de la colectividad y del papel social que tienen en su entorno, pero que finalmente después de un proceso de planeación y de organización del colectivo surja la generación de riquezas, en otras palabras, se creen negocios.	
2) Conocimientos de Emprendimiento social	Fuente necesaria de generación de alternativas y posibilidades, para la imposibilidad de crear instrumentos de integración social. Busca integrar colectivos que de alguna manera pues a través de un proceso e planeación y de organización lo suficientemente serio generar instrumentos para la generación de recursos. Busca integrar instrumentos y actores que tienen de alguna manera particularidades o identidad dentro de la colectividad y del papel social que tienen en su entorno, pero que finalmente después de un proceso de planeación y de organización del colectivo surja la generación de riquezas, en otras palabras, se creen negocios.	
3) Actores y roles en el emprendimiento social	∗Busca integrar instrumentos y actores que tienen de alguna manera particularidades o identidad dentro de la colectividad y del papel social que tienen en su entorno, pero que finalmente después de un proceso de planeación y de organización del colectivo surja la generación de riquezas, en otras palabras, se creen negocios. ∗Busca integrar colectivos que de alguna manera pues a través de un proceso e planeación y de organización lo suficientemente serio generar instrumentos para la generación de recursos.	
4) ¿Qué aspectos considera a tener en cuenta para que los E. S. generen permanentemente creatividad e innovación?	*Existe aún un estigma sobre la manera como se aborda el emprendimiento social, y cuál es ese estigma, el del subsidio y el regalo de las herramientas para que se genere riqueza, es decir, que siempre hay que dar para poder obtener y transformar o para poder transformar y obtener. *Para poder generar productividad, primero tienen que dar, primero tienen que capacitarse, primero tienen que ofrecer y se tienen que ayudar de externos a organizarse, entonces yo pienso que hay varios factores. *Un plan de desarrollo que puede ser local, o que puede ser sectorial, tanto en términos, repito, como de sector o de región. *Identificar primero tres variables del desarrollo económico local y sectorial; el primero es, qué sabe hacer la gente; el segundo es, con qué elementos y recursos cuentan para poder realmente aplicar el conocimientos, y el tercero es que quieren seguir haciendo, porque una cosa es que la gente sepa hacer algo, cuente con recursos pero otra, es que no lo quiera hacer. *Llamarlos al proceso de la asociatividad o del cooperativismo; por qué?, finalmente el emprendimiento social empieza a definir caminos de la identidad. *Proceso permanente, la formación de esos actores. *Otro factor fundamental es que haya una transversalidad con la formación y la educación para poder ir alimentando y lógicamente, especializando los quehaceres que generen esa productividad.	
5) Factores para el emprendedor social que favorecen el Emprendimiento social	Favorables	Formación y la educación de calidad. Reconocer la posibilidad de perfeccionar, mejorar o maximizar sus conocimientos y habilidades para que se vuelvan competencias emprendedoras.
	Desfavorable	
6) ¿Qué tipo de planeación o planificación debería implementarse en los procesos de E.S.	Identificar primero tres variables del desarrollo económico local y sectorial; el primero es, qué sabe hacer la gente; el segundo es, con qué elementos y recursos cuentan para poder realmente aplicar el conocimientos, y el tercero es que quieren seguir haciendo, porque una cosa es que la gente sepa hacer algo, cuente con recursos pero otra, es que no lo quiera hacer. *Un plan de desarrollo que puede ser local, o que puede ser sectorial, tanto en términos, repito, como de sector o de región. *Identificar precisamente particularidades sociales, que sabía hacer la gente, que recursos tiene, que quiere seguir haciendo. *Proceso de la asociatividad o del cooperativismo. *Generar sostenibilidad de un proyecto de un generador de ingresos, pero eso depende de reconocer que saben hacer ellas, que recursos tienen o conocimientos.	

7) ¿Qué metodología (s) se debería utilizar para la planeación o planificación en el E.S?	Identificar precisamente particularidades sociales, que sabía hacer la gente, que recursos tiene, que quiere seguir haciendo, y se eso empezó a llevar al proceso asociativo y cooperativo. Generar sostenibilidad de un proyecto de un generador de ingresos, pero eso depende de reconocer que saben hacer ellas, que recursos tienen o conocimientos. *Un plan de desarrollo que puede ser local, o que puede ser sectorial, tanto en términos, repito, como de sector o de región. *Identificar precisamente particularidades sociales, que sabía hacer la gente, que recursos tiene, que quiere seguir haciendo. *Proceso de la asociatividad o del cooperativismo.	
8) Principios y o valores éticos para el emprendimiento social	Favorable	Trabajo en equipo. Liderazgo para poder estimular el ejercicio de integración de actores. Moral social y el de la responsabilidad con la sociedad, con los congéneres y por supuesto con el Estrado en toda su magnitud. Justicia y la equidad como el primer paso para poder arrancar un proceso de construcción social.
	Desfavorable	
9) ¿Cómo se debería ejercer la función de control en las organizaciones que realizan E.S?	No siempre el subsidio, el regalo, el apoyo, sino la administración de esquemas gerenciales y administrativos. Esquemas gerenciales y administrativos hacer un proyecto y un proceso que no solamente implique entregar recursos de todo tipo, sino también aprovecharlos, administrarlos, multiplicarlos. Sostenibilidad para que el emprendimiento social se convierta en un emprendimiento productivo, en un emprendimiento generador de valor.	
10) Elementos de la gestión o Administración para que se de el emprendimiento social	Son totalmente alternos y paralelos al proceso, que la política de emprendimiento es integral. La sostenibilidad ambiental no puede estar en contra del colectivo social. Acompañar el emprendimiento social con tener una visión más de mercado.	
Organización entrevistada: Fundación Compartir		
1) Percepción personal del Emprendimiento Social	*Surge en momentos en que no hay inversión social o este es insuficiente. *Aporta soluciones a las necesidades donde el Estado no lo llegar de manera satisfactoria. *Requiere contener un componente de innovación social. *Su objetivo es responder a una solución para una necesidad social.	
2) Conocimientos de Emprendimiento social	*Se caracteriza porque busca llegar a la población afectada por desastres naturales; iniciar ayuda humanitaria. *Requiere tener definida la función social de la organización. *Requiere de gestión administrativa eficiente para el sostenimiento del programa de emprendimiento. *Es necesaria la Educación para la generación de empresa. *Fundamentalmente lo que busca es un cambio social. *Busca generar oportunidades que contengan cambios sociales en las personas. *Requiere de sostenibilidad que garantice toda su intervención a futuro. *Con los excedentes que generan, poder financiar más proyectos y poder invertir en más proyectos de tipo social.	
3) Actores y roles en el emprendimiento social	*Su segmento de la población son las comunidades más pobres y con menos oportunidades. *Establecer estrategias entre el Gobierno nacional que casi siempre canaliza recursos de subsidios, o canaliza recursos del Fondo Nacional de regalías.	

	*Gobierno local y empresa privada. *Busca responderá las necesidades mediante la construcción de vivienda de interés social, de colegios, administración de los colegios y el premio Compartir al maestro.	
4) ¿Qué aspectos considera a tener en cuenta para que los E. S. generen permanentemente creatividad e innovación?	*Se debe caracterizar una gestión que sabe llegar con programas, los ejecuta salir de ellos. *Capacitación a los empresarios. *Programas de microcrédito. *Comercialización para la economía y la parte de microempresa. *Capacitación por parte de la Cámara de Comercio. *Innovamos en capacitaciones en muchas cosas pero encontramos que era el momento de cerrar este programa y buscar otros caminos y evolucionar hacia otro diferente. *Constante búsqueda para saber hasta dónde llegamos en cada una de ellas y siempre buscando solucionar problemas reales de la comunidad. *Un emprendedor social exitoso es lograr salir avante en la innovación. *Generar respuestas novedosas como una manera distinta de solucionar los problemas. *Buscar una manera distinta de solucionar las problemáticas. *La innovación es un punto de partida, entonces no es el tema al final sino es el tema al inicio. *Experiencias exitosas que se tengan acá puedan ser replicadas. *El Estado como músculo financiero a las propuestas innovadoras de emprendimiento social.	
5) Factores para el emprendedor social que favorecen el Emprendimiento social	Favorables	*Tener una constante visión hacia el futuro. *Tener una visión social. *Ser una persona que vea cual puede ser su papel y que lo pueda aplicar desde el sector privado para ayudar a la comunidad. *Cuando el Estado no lo puede hacer, entonces tiene que entrar el sector privado a ayudar. *Ser un líder. *Estar comprometido que quieran sacar adelante iniciativas. *Pilotear experiencias y tener el camino listo. *Que sean constante en el tiempo. Constancia y alianza. *Desde el sector social, todos tienden a hacer alianzas.
	Desfavorable	
6) ¿Qué tipo de planeación o planificación debería implementarse en los procesos de E.S.	*Debe tener muy claro una misión y visión porque sin eso no sabemos para donde ir. *Tener un plan estratégico de gestión anual. *Plan de acción, de cada área y cada área proyecta formación. *Planeación estratégica en un mediano y largo plazo, tener unos planes operativos anuales que nos permitan divisar el panorama de los que tenemos que ejecutar en un año, en términos de actividades, el costo y el tiempo. *Tener una constante visión hacia el futuro. *Experiencias exitosas que se tengan acá puedan ser replicadas. *El Estado como músculo financiero a las propuestas innovadoras de emprendimiento social.	
7) ¿Qué metodología (s) se debería utilizar para la planeación o planificación en el E.S?	*La planeación de una entidad de carácter social debe ser similar a la cualquier empresa. *Metodología que es dejar registrado como han funcionado los programas de la fundación, porque es recuperar todo lo que se ha hecho en varios campos y dejarlo registrado en un modelo, una metodología de cómo la Fundación empodera su programa. *Experiencias exitosas que se tengan acá puedan ser replicadas. *El Estado como músculo financiero a las propuestas innovadoras de emprendimiento social.	

8) Principios y o valores éticos para el emprendimiento social	Favorable	*Manejo transparente de recursos. *Gestión organizada, transparente y eficiente. *Que todos salgan beneficiados. *Fortalecer capacidades de comunidad. *Potencializar la comunidad, no de solucionarle sus problemas. *La sostenibilidad para generar cambio social.
	Desfavorable	
9) ¿Cómo se debería ejercer la función de control en las organizaciones que realizan E.S?	*La evaluación de una entidad de carácter social la debe hacer la misma comunidad, si, si le sirvió o no. *Encuesta de satisfacción con el producto. *Satisfacción del cliente medida con resultados verificables. *Control, en este caso la gerente general, el director y con ellos un consejo directivo o una junta directiva como en el caso nuestro es gerente general - consejo directivo y digamos que esto es como el primer fiscalizador de los que estamos haciendo. *Consejos directivos lo suficientemente completos de perfiles de personas que aporten para que la fiscalización no solo sea en el tema administrativo, en el tema financiero y en el tema misional.	
10) Elementos de la gestión o Administración para que se de el emprendimiento social	*Compromiso de la alta gerencia. *Gestión administrativa. *Instrumentos de medición y evaluación. *Certificado ICONTEC pues eso le da garantía a la gestión administrativa. Innovación, estrategia e impacto.	
Organización entrevistada: IDIPRON		
1) Percepción personal del Emprendimiento Social	*Respuesta a una problemática que él encontraba en los niños y en los jóvenes. *Población vulnerable a nivel social. *El emprendimiento social es como columna vertebral en las sociedades. *Una propuesta pedagógica, una propuesta una propuesta educativa pedagógica que busca como abarcar las diferentes áreas del muchacho. *Una propuesta a valores pero también desde una inclusión a la escuela. *Inscribirse desde una mirada diferente ante la sociedad. *Oferta de talleres pro vocacionales que tienen también mucha tendencia terapéutica pero también un talleres vocacionales que busca formarlos en un oficio para que ellos puedan después socialmente generar empresa.	
2) Conocimientos de Emprendimiento social	*Buscamos la reintegración de derechos de los muchachos. *Generamos al interno es una propuesta educativa, basada en teoría que se ajusten a retribuir esos derechos desde una perspectiva del sujeto reconociendo su individualidad y su posicionamiento social. *Búsqueda es desde una propuesta del constructivismo. *Propuesta del constructivismo social humanista. *Búsqueda autónomo desde la perspectiva social que es el reconocimiento de la persona como un ser social y desde la perspectiva humanista como el reconocimiento de su individualidad. *Desde la teoría social y desde ahí se desprende todo el trabajo.	

3) Actores y roles en el emprendimiento social	*Director general. *Subdirectores, que son las personas técnicas encargadas. *Sub-director financiero, de medios educativos y de talento humano. *Departamento de planeación, un departamento jurídico; luego en cada una de las unidades que tiene el instituto que atiende a los muchachos, hay una persona que se llama responsable de unidad. *Hay un departamento de investigación. *Partimos de una formación y es ser educador. *El educador acompaña, individualiza, pero al mismo tiempo da todo el conocimiento que el muchacho necesita. *La construcción del perfil cómo educador la persona que esté vinculado en los diferentes procesos.	
4) ¿Qué aspectos considera a tener en cuenta para que los E. S. generen permanentemente creatividad e innovación?	*Lectura objetiva de la realidad. *Ubicarnos en qué momento histórico estamos y ubicar las variables que originan la problemática social. *Hay un departamento de investigación. *Administración y gestión eficiente. *Realidad la que nos va diciendo hacia donde nos enfocamos, para no caer simplemente en dar una respuesta desde social como con desidia. *Construir las estrategias para reconocer cómo se están jugando al interior de la sociedad esas variables que son las que originan la problemática social. *Apuntar a la raíz de los problemas y se interviene la raíz de la problemas, sin descuidar por supuesto la respuesta inmediata que hay que dar a los problemas que se presenten.	
5) Factores para el emprendedor social que favorecen el Emprendimiento social	Favorables	*Sensibilidad social. *Un alto nivel académico y compromiso social. *Problemática social tiene que ser justa a la luz de grades problemas, para que puedan encontrar una respuesta, llámense académicos con sensibilidad social. *Población vulnerable a nivel social. *El emprendimiento social es como columna vertebral en las poblaciones más necesitadas. *Una propuesta pedagógica, una propuesta una propuesta educativa pedagógica que busca como abarcar las diferentes áreas del muchacho. *Una propuesta a valores pero también desde una inclusión a la escuela. *Inscribirse desde una mirada diferente ante la sociedad.
	Desfavorable	
6) ¿Qué tipo de planeación o planificación debería implementarse en los procesos de E.S.	*Intervención, acción, participación. *Lectura objetiva de la realidad. *Ubicarnos en qué momento histórico y ubicar las variables que originan la problemática social. *Construir las estrategias para reconocer cómo se están jugando al interior de la sociedad esas variables que son las que originan la problemática social. *Estructura administrativa definida. *Misión y visión definida con claridad. *Mecanismos eficaces y eficientes de control y evaluación. *Un alto nivel académico y compromiso social.	

7) ¿Qué metodología (s) se debería utilizar para la planeación o planificación en el E.S?	*Intervención, acción, participación. *Administración y gestión eficiente. *Lectura objetiva de la realidad. *Ubicarnos en qué momento histórico y ubicar las variables que originan la problemática social. *Construir las estrategias para reconocer cómo se están jugando al interior de la sociedad esas variables que son las que originan la problemática social. *Estructura administrativa definida. *Misión y visión definida con claridad. *Mecanismos eficaces y eficientes de control y evaluación. *Un alto nivel académico y compromiso social.	
8) Principios y o valores éticos para el emprendimiento social	Favorable	*No juzgar. *Saber leer realidades sin juzgar. *Como un ser cristiano. *Un ser de derechos. *Sujeto de derechos. *Propuesta del constructivismo social humanista.
	Desfavorable	
9) ¿Cómo se debería ejercer la función de control en las organizaciones que realizan E.S?	*Políticas claras y definidas de gestión. *Lineamientos que se dan para atender una población específica, con un perfil específico. *Necesidad de mecanismos de control y evaluación.	
10) Elementos de la gestión o Administración para que se de el emprendimiento social	*Que cada uno de los que integran esta Institución tenga bien claro cuál es el punto de llegada que se pretende desde la propuesta del emprendimiento social. *Tener bien claro cuál es mi meta para cumplir la misión y la visión institucional, para construir la misión y la visión institucional, es ver cuál es la meta que tiene cada uno de los departamentos, de las áreas, de las oficinas, ver cuál es esa meta que yo me propongo para cumplir con ella. *Construir las estrategias para reconocer cómo se están jugando al interior de la sociedad esas variables que son las que originan la problemática social. *Estructura administrativa definida. *Misión y visión definida con claridad. *Mecanismos eficaces y eficientes de control y evaluación. *Un alto nivel académico y compromiso social.	
Organización entrevistada: SENA: Programa jóvenes rurales emprendedores		
1) Percepción personal del Emprendimiento Social	*El emprendimiento social desde nuestro punto de vista y la metodología que estamos trabajando se vive en un primer aspecto en el modelo de economía campesina. *La percepción que se vive dentro de la familia, es que definitivamente debemos partir de unos principios; la familia campesina necesariamente debe contener dos elementos fundamentales: los valores humanos y las virtudes humanas, vividas dentro de la	

	comunidad y dentro de la vereda. *El instructor va a campo y empieza a estructurar un proyecto, nos interesa un punto importante, que el muchacho no se preocupe por el certificado, sino por el proyecto de vida, un proyecto productivo que quede en la finca. *Una alternativa de vida, y generen unas ventas productivas. *Seguridad Alimentaria, alimentar mucho los niños, alimentar a la familia, que ese es un bagaje muy importante que podemos dejar.	
2) Conocimientos de Emprendimiento social	*Cuando se empieza un proyecto, necesitamos tierra y hemos encontrado que la carencia o la tenencia de tierra se convierten en un elemento fundamental para un proyecto. *Hacer es un diagnóstico de la población, cuyo fin es identificar un curso programa o proyecto pertinente para la familia campesina en la vereda. *El emprendimiento social desde nuestro punto de vista y la metodología que estamos trabajando se vive en un primer aspecto en el modelo de economía campesina. *Hacer un diagnóstico de la población objetivo y a partir de ella implementar la propuesta. * El grado de escolaridad del joven rural campesino.	
3) Actores y roles en el emprendimiento social	*La economía campesina que la integra el joven rural campesino, la madre de familia y el padre de familia y sus hijos. *Para el SENA, el emprendimiento social involucra también actores locales; hablamos del concepto de familia, y ahora vamos hablar del concepto comunidad, vereda; *Involucramos unos actores locales, las Juntas de acción comunal, un representante del sector productivo, la Alcaldía o el representante de la UMATA (Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria), el director de núcleo del municipio y es importante también la iglesia. *Hacer es un diagnóstico de la población, cuyo fin es identificar un curso programa o proyecto pertinente para la familia campesina en la vereda. *Joven rural, también a familias campesinas desplazadas, o jóvenes desplazados o el programa Red juntos del municipio. *Cuando se empieza un proyecto, necesitamos tierra y hemos encontrado que la carencia o la tenencia de tierra se convierten en un elemento fundamental para un proyecto.	
4) ¿Qué aspectos considera a tener en cuenta para que los E. S. generen permanentemente creatividad e innovación?	*Preparar un proyecto s con metodologías claras y planes de negocio para una convocatoria. *El instructor técnico que tenemos en campo o el asesor tiene que ser un animador de procesos en el tema de creatividad. *El instructor o asesor que ha sido empresario o que ha tenido un ejemplo de vida es importante porque el muchacho se anima al proceso, y lo otro, el tema de creatividad, lo plasmamos en visitar una finca piloto y tener una tertulia con el empresario local, para que el nos identifique como empezó su negocio de vida y como lo desarrollo. *Las palabras convencen pero el ejemplo arrastra. *Programamos visitas a fincas y conocemos la experiencia de vida de ese productor o de ese pequeño empresario, cómo nació; ahí hay un tema de creatividad grandísima. *Hacer un diagnóstico de la población objetivo y a partir de ella implementar la propuesta.	
5) Factores para el emprendedor social que favorecen el Emprendimiento social	Favorables	*Un tema para darle unas fortalezas, y es el tema que nosotros llamamos Mesas regionales. *Plan padrino, que con los líderes buscamos empresas o buscamos una parte para que nos apadrine las unidades productivas. *Cuando el instructor técnico deja la vereda, hay varias unidades que mueren; por què?, en el tema financiero, falta de capital, falta de alternativas en comercialización, que son unas falencias grandes, que yo considero que en emprendimiento social seria un aporte importantísimos donde financiamos una estructura mejor en esos tres aspectos. *Debilidades si, el grado de escolaridad del joven rural campesino que hemos encontrado en la zona, obviamente, el

		instructor o asesor tiene que estructurar muy bien el proyecto para que necesariamente pasen una convocatoria. * el muchacho cuando termina una escolaridad no ve el agro rentable, no lo ve, el busca otra perspectiva, otro estilo de vida; es un tema que dejo a consideración.
	Desfavorable	
6) ¿Qué tipo de planeación o planificación debería implementarse en los procesos de E.S.	*La metodología que implementamos es el modelo de redes de cooperación local y el dialogo de saberes con los muchachos que siempre los hacemos. *Aquí cogemos ya la unidad productiva, trabajamos todos en grupo y el grupo lo conforman líderes de la unidad de emprendimiento, asesores técnicos y los emprendedores; *Especializar la unidad productiva cuyo fin es llevarla a un mercado por medio del SENA, por medio de algunos actores locales que nos pueden mejorar, lo que se denomina el Plan padrino. *Le estamos apuntando mucho al tema de buenas prácticas agrícolas, el trabajo de agricultura limpia, trabajar mucho con el agricultor, de poner un producto muy sano en el mercado. *El tema agroindustrial, que responde a presentar un buen producto en el mercado y que ya los manejamos con unos protocolos que maneja el SENA ya estandarizados que nos pueden servir para plantear o poner al consumidor el producto con unas buenas condiciones higiénicas.	
7) ¿Qué metodología (s) se debería utilizar para la planeación o planificación en el E.S?	*Tenemos dos modelos que nos están dando buenos resultados; mediante los actores locales montamos fincas piloto, en las cuales cada una comparte una cadena; un ejemplo, el tema de producción de leche, cogemos cinco, seis veredas piloto; en la primera veredas vemos pastos y forrajes, en la segunda vereda vemos a nivel de reproducción bovina, en la tercera vereda vemos el tema de nutrición y finalizamos con el tema de agroindustria. La idea es que todas se roten y se especialice la cadena productiva en leche, nos interesa especializar la unidad productiva. *Presentamos esto a la unidad productiva a un plan padrino o aquí en Bogotá a un plan que se llama Bogotá sin hambre; ahorita estamos trabajando con la ADUC (Asociación De Usuarios Campesinos), donde comercializamos los productos. *Buenas prácticas ganaderas". *Buenas prácticas agrícolas. *locales tienen que soltarse más, salir más a las comunidades, trabajar con ellos, con las entidades, pues con la gente nos ganamos una palabra, que se llama confianza, la confianza tenemos que rescatarla en los modelos del joven campesino,	
8) Principios y o valores éticos para el emprendimiento social	Favorable	*Responsabilidad como una virtud. *Responsabilidad y puntualidad. *Confianza. *Estructurar ese camino de vida, de decirle "dese otra oportunidad. *Problemas de drogadicción, sobre todo en algunas zonas de conflicto social; cuando manejábamos el caso Guavio, el caso de una zona de conflicto armado entre dos bandos… *Hace falta una ayuda grandísima de educación moral, muy poco hablan, muy poco comparten, y es como dialogado, el mensaje que sale. *La familia que se ve afectada por el conflicto armado o algunas cosas que vivió no comparte.
	Desfavorable	
9) ¿Cómo se debería ejercer la función de control en las organizaciones que realizan E.S?	*Pasado un tiempo se establece un proyecto de acuerdo al ciclo productivo, ese ciclo productivo se mide en cuanto a lo que se quiere hacer, si es pastos y forrajes, se hace un modelo en la finca de una siembra de pastos y forrajes y se trabaja durante un determinado tiempo, y así sucesivamente es el modelo.	

	*El grado de innovación, nosotros lo trabajamos básicamente en los factores de producción, en el manejo de la tierra, manejo de capital y manejo de la tierra. Entonces el manejo de la tierra, es aplicar unas "Buenas prácticas agrícolas. *Deberíamos estructurar un muchacho que trabaje una buena ingeniería agronómica, una medicina, una veterinaria y que después regrese a su finca siendo empresario dentro de su vereda.
10) Elementos de la gestión o Administración para que se de el emprendimiento social	*Buscar nuevas alternativas en un FINAGRO (Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario), para que de pronto les desembolsen una plática, o buscar un ángel capitalista para que nos ayude en ese tema, que es una falencia que en algunas zonas encontramos. *La metodología y la gestión ya de la unidad productiva necesariamente con este modelo de redes de cooperación local ya se estructuran directamente con el asesor y con las visitas de campo que ejercemos con los muchachos. Si ese es el tema de las redes de trabajo. *Fortalecer mucho en el tema de la estructura de la unidad productiva, estructura técnica de la unidad productiva, y la estructura técnica de la unidad productiva. *El modelo de financiación es un capital semilla que se le da al muchacho, generalmente cómo se manejan esos criterios. *Convocatoria Fondo emprender, hemos tenido pues buenos resultados, pero se exige una escolaridad grande y un buen trabajo estructurado, y el otro modelo que considero pertinente, aquellos proyecto que maneja FINAGRO, de pocos recursos, algunas veces son muy buenos para ellos.
Organización entrevistada: Concurso VENTURES	
1) Percepción personal del Emprendimiento Social	*El emprendimiento social está enfocado en generar un cambio social profundo y constante. *Para crear este cambio social, el emprendedor social utiliza dos elementos: visión emprendedora y que cambie el sistema o el modelo con el que la comunidad viene trabajando.
2) Conocimientos de Emprendimiento social	*Las teorías del emprendimiento social, se dividen en los que creen que el emprendimiento social tiene que ser sin ánimo de lucro y los que creen que el emprendimiento social puede ser con o sin ánimo de lucro. *Desde el concurso se apoya en una premisa fundamental: lo importante es que se genere un cambio profundo en el tejido social. *Se tienen dos categorías con visión social: una es la categoría social en la que se premian organizaciones sin ánimo de lucro y otra es la categoría de negocios inclusivos en la que se premian organizaciones con ánimo de lucro pero que incluyen a personas de bajo ingresos en la cadena de valor de la empresa y las ayudan a mejorar sus condiciones de vida para salir de la pobreza. *Además se tiene una fuente de conocimientos que es Ashoka, desde donde se revisan las investigaciones y documentos que salen a nivel mundial, para crear programas para los emprendedores sociales de Colombia.
3) Actores y roles en el emprendimiento social	* Personas de bajo ingresos en la cadena de valor. *Empresas y organizaciones que tejen redes de apoyo que ayudan a mejorar las condiciones de vida para salir de la pobreza. * Cambio profundo en el tejido social. * Gestionar creatividad e innovación. * Requiere verse como entes competitivos dentro del entorno.
4) ¿Qué aspectos considera a tener en cuenta para que los E. S. generen permanentemente creatividad e innovación?	*El principal elemento que hace que los emprendedores sociales den ese cambio y empiecen a gestionar su creatividad y su innovación es que entiendan y que se vean como entes competitivos dentro del entorno. *En ocasiones se cree que en emprendimiento y en inversión social todo es bueno, pero hay cosas que son mejores que otras y el tiempo y los recursos son limitados, es entender que es lo mejor que se puede hace con el tiempo y los recursos que existen en el mercado para potencializar el cambio social.

	*Se debe comparar y competir por cual es el mejor proyecto o la mejor iniciativa para generar cambio social; con eso los emprendedores sociales empiezan a pensar y a replantearse sus ideas y lo que están haciendo actualmente. *El emprendedor social no debe estar tranquilo con lo que está haciendo hasta el momento. Cuando se identifican cuales son las tendencias mundiales y las iniciativas sociales se comparan, se intentan superar y ofrecer nuevas cosas para generar ese cambio social. *El cambio social que se requiere no ha sucedido, entonces lo que se está haciendo hasta el momento puede ser muy bueno pero no es suficiente. Lo que está claro es que por lo general en el país, el emprendimiento social; la inversión de las empresas privadas y el trabajo del gobierno no es suficiente.	
5) Factores para el emprendedor social que favorecen el Emprendimiento social	Favorables	*Las instituciones de apoyo, porque generan contactos, conocimientos, contenidos, nuevas experiencias, espacios para compartir y para aprender en comunidad. *Generar y aprovechar esos espacios es muy importante para toda la producción de conocimiento colectivo. *Para los emprendedores sociales hay menos espacios de apoyo que para los emprendedores tradicionales.
	Desfavorable	
6) ¿Qué tipo de planeación o planificación debería implementarse en los procesos de E.S.	*Se debe armar un plan de negocios, como si fuera un emprendedor tradicional, pero con un componente adicional que es, cuál va a ser el plan de impacto social que va a generar: • Es una herramienta que ayuda a poner las ideas en orden. • Ayuda a considerar todos los aspectos de la organización. • Ayuda a tener una carta de presentación para conseguir donaciones, para conseguir recursos internacionales, • Estructura las ventas o su área comercial en caso de que la vaya a tener. • Para poder gestionar nuevas alianzas. *Cada uno de los módulos que se analizan para un emprendimiento tradicional, deben ser evaluados por un emprendedor social al comienzo del proyecto. *Las herramientas administrativas que utiliza una empresa común y corriente, después de que el proyecto esté funcionando, las debe utilizar un emprendedor social: un balance de cosas para revisar cuales son los indicadores, una planeación estratégica, un plan de mercadeo, un plan financiero.	
7) ¿Qué metodología (s) se debería utilizar para la planeación o planificación en el E.S?	*Como primera medida un plan de negocios. *En la siguiente etapa, se va partiendo de acuerdo a la evolución de cada institución, simplemente con tener unas metas, un objetivo general, unos objetivos específicos, unas metas y unas actividades que el emprendedor va a realizar y con unos indicadores que puede ir midiendo. *Cuando el emprendedor va creciendo, tiene que ir armando mucho mejor su planeación, y para esto puede utilizar herramientas de planeación básica, planeación prospectiva, planes amables de trabajo para cada persona con sus objetivos y sus indicadores. *Es muy importante en el emprendimiento social, medir el resultado del objetivo final, que es el impacto social. Y es donde se tienen mayores deficiencias, porque si no se genera el impacto que se requiere, no se ha generado ese cambio social, pues entonces o se cambian las estrategias o no se siguen usando los recursos destinados para tal fin. *Identifica unos objetivos muy específicos y luego poder evaluar si se cumplen o no es una buena medición del impacto social.	
8) Principios y o valores éticos para el emprendimiento social	Favorable	*Cuando uno emprendedor social aprende a separar y marcar la línea que existe entre los recursos y el impacto social y a entender muy bien los límites entre el uno y el otro, se tienen claros los principios y los valores para poder generar el emprendimiento social. *La entrega de la información y presentar los resultados es realmente importante. La forma es con información clara, es con claridad, transparencia y honestidad. *La transparencia en términos de comunicación que la información sea transparente y que realmente alguien que vea el negocio y que vea el proyecto pueda realmente ver a que se le está apostando.

		*Cuando los emprendedores sociales se enfrentan al reto de la sostenibilidad y de generar ingresos para su emprendimiento, a veces el tema social, es aprovechado para generar estos recursos sin generar el impacto que se requiere. *Si se sumara todo lo que dicen los emprendedores sociales que están haciendo, Colombia no tendría problemas.
	Desfavorable	
9) ¿Cómo se debería ejercer la función de control en las organizaciones que realizan E.S?	*Autocontrol inicialmente y a través del gobierno corporativo, a través de su consejo directivo. *Si es una organización sin ánimo de lucro a través de su junta directiva y de una definición de cargos, roles y objetivos que la empresa debe tener y unos indicadores con los que se debe medir.	
10) Elementos de la gestión o Administración para que se de el emprendimiento social	*El emprendedor debe estar cerca de la comunidad a la que quiere impactar y entenderla muy bien. *El emprendimiento social tiene una característica fundamental y es que la comunidad tiene que apropiarse de él, para que realmente pueda dar el salto, que es lo que ella tomaría como propio y cambiaría de su comportamiento. *El emprendimiento social necesita un cambio de comportamiento, de modelos mentales y en el sistema de la comunidad a la que va beneficiar. *Para que la gestión funcione se debe armar un plan muy estructurado. *Entender muy bien de donde van a venir los recursos para que mi organización opere. *Estructurar el modelo de negocio que se va a implementar para que realmente todo lo que se plantee y planee se haga realidad.	
11) Mayor aporte de la institución a la construcción de país.	*Los emprendedores sociales tienen un espacio para ellos. *A través del concurso se atienden anualmente doscientos emprendedores sociales que reciben retroalimentación sobre su plan de negocios, entrenamiento, asesoría; los mejores se premian con montos en efectivo y en especie. Se genera una sana competencia, que es fundamental para el emprendimiento social. *Los emprendedores realmente están generando empleo, están aportando a la solución de problemas sociales en el país. *Todos los emprendedores que han ganado el concurso aún sobreviven, y están con sus negocios latentes y en el trabajo de generar ese cambio social que ellos quieren. *Venture pone una plataforma que los emprendedores aprovechan para conocerse, contactarse, conocer nuevas metodologías, conocer expertos y sobre todo para incluir una visión empresarial a su negocio social.	

Universidad De La Salle

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, MBA
Investigación: Diseño de una propuesta conceptual de gestión de emprendimientos sociales desde la perspectiva de la ética de valores mínimos
Anexo 4. MATRIZ CONSOLIDADA 01
CÓDIGO: MCI – 01

PREGUNTAS	***Entrevistado 01***	***Entrevistado 02***	***Entrevistado 03***	***Entrevistado 04***	***Entrevistado 05***	***Entrevistado 06***
1)						
2)						
3)						
4)						
5)						
6)						
7)						
8)						
9)						
10)						

Universidad De La Salle

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, MBA
Investigación: Diseño de una propuesta conceptual de gestión de emprendimientos sociales desde la perspectiva de la ética de valores mínimos
Anexo 5. MATRIZ CONSOLIDADA 02
CÓDIGO: MCI – 02

PREGUNTAS	***Entrevistado 01***	***Entrevistado 02***	***Entrevistado 03***	***Entrevistado 04***	***Entrevistado 05***	***Entrevistado 06***
1) Percepción personal del Emprendimiento Social.	*Fuente necesaria de generación de alternativas y posibilidades. *Busca Crear instrumentos de integración social. *Integrar colectivos. *Proceso de planeación y de organización. *Instrumentos para la generación de recursos. *Propuesta que se caracteriza por tener actores que tienen de alguna manera particularidades o identidad dentro de la colectividad. *Protagonismo y asumir el papel social que tienen en su entorno.	* El emprendedor social comparte muchas características con el emprendedor de negocios. *Identificar un nicho interesante para desarrollar su actividad. * Puede buscar generar empleo, generar ganancias, quizá repartir dividendos. * Reconoce, identifica y responde a un problema de la sociedad. * Se presenta en áreas como salud, educación, medio ambiente, derechos humanos, participación,	*Surge en momentos en los que no hay inversión social o donde el Estado no logra llegar. * Requiere tener un componente de innovación social. *Es una solución para una necesidad social.	*Respuesta a una problemática que él encontraba en los niños y en los jóvenes. *Población vulnerable a nivel social. *Una propuesta a valores pero también desde una inclusión a la escuela. *Inscribirse desde una mirada diferente ante la sociedad.	*Modelo de economía campesina. *La percepción que se vive dentro de la familia. *Se requiere la estructurar de un proyecto de vida, que sea productivo. *Una alternativa de vida que genera productividad.	*El emprendimiento social está enfocado en generar un cambio social profundo y constante. *Para crear cambio se requiere de dos elementos: visión emprendedor y que logre un cambio en el sistema o el modelo con el que la comunidad viene trabajando.

	*Proceso de planeación y de organización. *Crear negocios.	vivienda.				
2) Conocimientos de Emprendimiento social.	*Fuente necesaria de generación de alternativas y posibilidades. *Crear instrumentos de integración social. *Integrar colectivos. *Proceso de planeación y de organización. *Instrumentos para la generación de recursos. *Actores que tienen de alguna manera particularidades o identidad dentro de la colectividad. *Papel social que tienen en su entorno. *Crear negocios.	*Requiere de visión estratégica. * Debe saber a dónde quiere llegar y sabe cómo lograrlo. * Debe tener pasión y compromiso por el proyecto que lidera. * Debe generar resultados desde la gestión. * El emprendedor económico generalmente logra resultados más o menos pronto, pero el emprendedor social se demora. * Un problema social es más difícil de abordar de solucionar. * Tiene muchas dificultades de tipo económico.	*Se caracteriza porque busca llegar a la población afectada por desastres naturales; iniciar ayuda humanitaria. *Requiere tener definida la función social de la organización. *Requiere de gestión administrativa eficiente para el sostenimiento del programa de emprendimiento. *Fundamentalmente lo que busca es un cambio social.	*Buscamos la reintegración de derechos de los muchachos. *Generamos una propuesta educativa. *Retribuir los derechos desde una perspectiva del sujeto. *Reconocer la individualidad posicionamiento social. Propuesta del constructivismo social humanista. *Desde la teoría social y desde ahí se desprende todo el trabajo.	*Cuando se empieza un proyecto, se necesita tener las garantías físicas y económicas que le brinden estabilidad. *Hacer un diagnóstico de la población. *Se requiere la estructurar de un proyecto, de vida que le conduzca a la productividad. *El emprendimiento social desde el modelo de economía campesina. * El grado de escolaridad del joven rural campesino.	*El emprendimiento social puede ser con o sin ánimo de lucro. *Busca cambio profundo en el tejido social. * una es la categoría social en la que se premian organizaciones sin ánimo de lucro y otra es la categoría de negocios inclusives en la que se premian organizaciones con ánimo de lucro. * Promover a las personas de bajo ingresos en la cadena de valor.
3) Actores y roles en el emprendimiento social.	*Busca integrar instrumentos y actores. *Papel social que tienen en su entorno. *Proceso de planeación y de organización. *Del colectivo surja la generación de riquezas.	*En el tipo de población con la que está trabajando. *Emprendedor de negocios con el emprendedor social. * Necesariamente debe ser innovación. *Metodología novedosa. *Proyectos claros y	*Requiere de sostenibilidad que garantice toda su intervención a futuro. *Busca generar oportunidades que contengan cambios sociales en las personas. *Con los excedentes que generan, poder	*Director general. *Subdirectores, que son las personas técnicas encargadas. *Sub-director financiero, de medios educativos y de talento humano. *Hay un departamento de investigación.	*La percepción que se vive dentro de la familia. *Los valores humanos y las virtudes humanas, vividas dentro de la comunidad y dentro de la vereda. *Se requiere la estructurar un	* Personas de bajos ingresos en la cadena de valor. *Empresas y organizaciones que tejen redes de apoyo que ayudan a mejorar las condiciones de vida para salir de la pobreza. * Cambio profundo

	*Busca integrar colectivos. *Generar instrumentos para la generación de recursos.	definidos. *Gestión administrativa eficiente con resultados. *Innovador.	financiar más proyectos y poder invertir en más proyectos de tipo social.	*La construcción del perfil cómo educador la persona que esté vinculado en los diferentes procesos.	proyecto de vida, *Una alternativa de vida que genere procesos productivos e ingresos económicos. *Para el SENA, el emprendimiento social involucra también actores locales: comunidad y vereda.	en el tejido social. * Gestionar creatividad e innovación. *Requiere verse como entes competitivos dentro del entorno.
4) ¿Qué aspectos considera a tener en cuenta para que los E. S. generen permanentement e creatividad e innovación?	*Estigma sobre la manera como se aborda el emprendimiento social. *Subsidio y el regalo de las herramientas para que se genere riqueza. *Superar la barrera que siempre hay que dar para poder obtener y transformar. *Necesidad que tienen de capacitarse con calidad. *Plan de desarrollo que puede ser a nivel local, sector o de región. *Identificar variables del desarrollo económico local y sectorial. *Identificar qué sabe hacer la gente, con qué elementos y recursos cuentan para	* No apoyar a cualquier emprendedor social. * Es requisito que sea innovador lo que está haciendo. * Puede tener mucho trabajo, ser maravilloso, exitoso, de gran impacto social, pero si no hay innovación no es para Ashoka. * En la metodología. *En el tipo de población con la que está trabajando. *En la forma en la que quizás esta combinando varias metodologías.	*Capacitación a los empresarios. *Programas de microcrédito. *Comercialización para la economía y la parte de microempresa. *Capacitación por parte de la Cámara de Comercio. *Requiere buscar otros caminos y evolucionar hacia otro programa diferente. *Generar respuestas novedosas como una manera distinta de solucionar los problemas. *Experiencias exitosas que se tengan acá puedan ser replicadas. *El Estado como músculo financiero a las propuestas innovadoras de	*Lectura objetiva de la realidad. *Ubicarnos en qué momento histórico estamos y ubicar las variables que originan la problemática social. *Hay un departamento de investigación. *Administración y gestión eficiente. *Apuntar a la raíz de los problemas y se interviene la raíz de la problemática, sin descuidar por supuesto la respuesta inmediata que hay que dar a los problemas que se presenten.	*Se requiere la estructurar de un proyecto, de vida, un proyecto productivo. *Una alternativa de vida que genere procesos productivos e ingresos económicos. *Preparar un proyecto s con metodologías claras y planes de negocio para presentarse a convocatorias *Contar con personal calificado que maneje e impulse propuestas innovadoras. *El instructor o asesor que ha sido empresario o que ha tenido un ejemplo de vida es importante. * El grado de escolaridad del joven rural campesino.	* Requiere que la administración se incline por una opción por entes competitivos dentro del entorno. *Potencializar el cambio social. * Comparar y competir. *Tendencias mundiales y las iniciativas sociales se comparan, se intentan superar y ofrecer nuevas alternativas para generar cambio social. * Reconocer que la inversión de la empresa privada y el trabajo del Gobierno no es suficiente.

	poder realmente aplicar el conocimiento, que quieren seguir haciendo. *Proceso de la asociatividad o del cooperativismo. *Definir caminos de identidad. *Proceso permanente, la formación. *Especializando los quehaceres que generen esa productividad. *Transversalidad con la formación y la educación.		emprendimiento social.			
5) Factores favorables o desfavorables para que se genere el emprendimiento social.	*Formación y la educación de calidad. *Reconocer la posibilidad de perfeccionar, mejorar o maximizar sus conocimientos *Habilidades para que se vuelvan competencias emprendedoras.	* El emprendedor tiene alma de emprendedor. *El emprendedor social nace así. *Debe ser arriesgado, se aventura. *Tiene pasión y obedece a un deseo interior que lo mueve hacia adelante. * Comprometerse su vida al proyecto. * Proceso de selección y gestión en la administración de los proyectos. *Cumplir con los requisitos y exigencias para ser catalogado un emprendedor tipo Ashoka.	*Tener una constante visión hacia el futuro. *Tener una visión social. *Ser una persona que vea cual puede ser su papel y que lo pueda aplicar desde el sector privado para ayudar a la comunidad. *Estar comprometido que quieran sacar adelante iniciativas. *Pilotear experiencias y tener el camino listo.	*Sensibilidad social. *Un alto nivel académico y compromiso social. *Población vulnerable a nivel social. *El emprendimiento social es como columna vertebral en las poblaciones más necesitadas. *Una propuesta a valores pero también desde una inclusión a la escuela. *Inscribirse desde una mirada diferente ante la sociedad.	*Se requiere la estructurar de un proyecto de vida. *Una alternativa de vida, y generen unas ventas productivas e ingresos económicos. *Hacer un diagnóstico de la población objetivo y a partir de ella implementar la propuesta. *Contar con estructuras de apoyo: Mesas Regionales. *Plan Padrino. *Requiere contar con estabilidad financiera y proyectos auto sostenibles. * El grado de escolaridad del joven	*Las instituciones de apoyo, porque generan contactos, conocimientos, contenidos, nuevas experiencias, espacios para compartir y para aprender en comunidad. *Generar y aprovechar esos espacios es muy importante para toda la producción de conocimiento colectivo. *Para los emprendedores sociales hay menos espacios de apoyo que para los emprendedores

					rural campesino.	tradicionales.
6) ¿Qué tipo de planeación o planificación debería implementarse en los procesos de E.S.?	*Identificar variables del desarrollo económico local y sectorial. *Gestionar a partir de tres variables: qué sabe hacer la gente, con qué elementos y recursos cuentan para poder realmente aplicar el conocimiento, y que quieren seguir haciendo. *Elaborar un plan de desarrollo que puede ser local, sectorial, como de sector o de región. *Identificar precisamente particularidades sociales. *Proceso de la asociatividad o de cooperativismo. *Generar sostenibilidad de un proyecto. *Gestionar propuestas generadoras de ingresos. *Gestionar el conocimiento.	*Gestión administrativa que evidencie resultados. *Gestión que tenga que impacto. *Tener parámetros de dirección claros y definidos y objetivos evidenciables y medibles. *Gestión que evidencie Sostenibilidad económica presente y a futuro. * Compartir e Intercambiar experiencias, fracasos. *Realizar y construir proyectos conjuntos buscando replicarlos en otros contextos. *Tener principio de realidad. *Reconocer y administrar sabiendo que los emprendimientos sociales absorben, cualquier recurso y es muy difícil hacerlas sostenibles. * Utilizar y potencializar plataforma de pertenecer a redes de emprendedores exitosos.	*Debe tener muy claro una misión y visión porque sin eso no sabemos para donde ir. *Tener un plan estratégico de gestión anual. *Plan de acción, de cada área y cada área proyecta formación. *Autosuficiencia financiera y también con recursos de terceros. *Tener una constante visión hacia el futuro. *Gestión organizada, transparente y eficiente. *Experiencias exitosas que se tengan acá puedan ser replicadas. *El Estado como músculo financiero a las propuestas innovadoras de emprendimiento social.	*Intervención, acción, participación. *Lectura objetiva de la realidad. *Ubicarnos en qué momento histórico y ubicar las variables que originan la problemática social. *Construir las estrategias para reconocer cómo se están jugando al interior de la sociedad esas variables que son las que originan la problemática social. *Estructura administrativa definida. *Misión y visión definida con claridad. *Mecanismos eficaces y eficientes de control y evaluación. *Un alto nivel académico y compromiso social.	*Se requiere la estructurar de un proyecto de vida, un proyecto productivo. *Una alternativa de vida que genere procesos productivos e ingresos económicos. *Preparar un proyecto con metodologías claras y planes de negocio para presentarse a convocatorias. *Hacer un diagnóstico de la población objetivo y a partir de ella implementar la propuesta. * Modelo de redes de cooperación local. *Le estamos apuntando mucho al tema de buenas prácticas agrícolas para ofrecerlo al mercado. *El emprendimiento social desde la economía campesina.	* Plan de negocios: *Es una herramienta que ayuda a poner las ideas en orden. *Ayuda a considerar todos los aspectos de la organización. *Ayuda a tener una carta de presentación para conseguir donaciones, para conseguir recursos internacionales, *Estructura las ventas o su área comercial en caso de que la vaya a tener. *Para poder gestionar nuevas alianzas. *Herramientas administrativas: una planeación estratégica, un plan de mercadeo, un plan financiero.

7) ¿Qué metodología (s) se debería utilizar para la planeación o planificación en el E.S?	*Identificar particularidades sociales. *Identificar qué sabe hacer la gente, con qué elementos y recursos cuentan para poder realmente aplicar el conocimiento, que quieren seguir haciendo. *Generar sostenibilidad de un proyecto. *Gestionar y elaborar estrategias generadoras de ingresos. *Gestionar el conocimiento como fuente de ingresos. *Elaborar un plan de desarrollo que puede ser local, sectorial, como de sector o de región. *Identificar precisamente particularidades sociales. *Promover y gestionar Procesos de la asociatividad o del cooperativismo.	*Las organizaciones sociales no solo deben sostenerse por proyectos sino por la gestión. * Planeación y gestión que garantice la sostenibilidad económica. *Administración y proyección sostenible a largo plazo. * Reto que tienen que funcionar con algunas de las características de una empresa, administrativa, financieramente, estratégicamente, en planeación. *Una trayectoria que muestre resultados de impacto social. *Promoción de la dignidad humana en todas sus dimensiones.	*La planeación de una entidad de carácter social debe ser similar a la cualquier empresa. *Autosuficiencia financiera y también con recursos de terceros. *Metodología que es dejar registrado como han funcionado los programas. *Recuperar todo lo que se ha hecho en varios campos y dejarlo registrado en un modelo. *Gestión organizada, transparente y eficiente. *Empoderar el programa. *Experiencias exitosas que se tengan acá puedan ser replicadas. *El Estado como músculo financiero a las propuestas innovadoras de emprendimiento social.	*Intervención, acción, participación. *Administración y gestión eficiente. *Lectura objetiva de la realidad. *Ubicarnos en qué momento histórico y ubicar las variables que originan la problemática social. *Construir las estrategias para reconocer cómo se están jugando al interior de la sociedad esas variables que son las que originan la problemática social. *Estructura administrativa definida. *Misión y visión definida con claridad. *Mecanismos eficaces y eficientes de control y evaluación. *Un alto nivel académico y compromiso social.	*El emprendimiento social desde el modelo de economía campesina requiere Autosostenibilidad. *Se requiere la estructurar de un proyecto, de vida que sea productivo. *Una alternativa de vida. *Preparar un proyecto con metodologías claras y planes con misión y visión definida. *Hacer un diagnóstico de la población objetivo y a partir de ella implementar la propuesta. *Requiere contar con estabilidad financiera y proyectos auto sostenibles. * Modelo de redes de cooperación local. *Especializar la unidad productiva. *Buenas prácticas ganaderas". *Buenas prácticas agrícolas.	* Plan de negocios. * tener unas metas, un objetivo general, unos objetivos específicos, unas metas y unas actividades que el emprendedor va a realizar y con unos indicadores que puede ir midiendo. * Herramientas de planeación básica, planeación prospectiva, planes amables de trabajo para cada persona con sus objetivos y sus indicadores. * medir el resultado del objetivo final, que es el impacto social.
8) Principios y o valores éticos para el emprendimiento social	*Trabajo en equipo. *Liderazgo para poder estimular el ejercicio de integración de actores. *Moral social y el de	*Moral, sí, religión no. *Que tenga un comportamiento ético según las normas vigentes. * Innovador con	*Manejo transparente de recursos. *Gestión organizada, transparente y eficiente. *Que todos salgan beneficiados.	*No juzgar. *Saber leer realidades sin juzgar. *Como un ser cristiano. *Un ser de derechos. *Sujeto de derechos.	*Los valores humanos y las virtudes humanas, vividas dentro de la comunidad y dentro de la vereda. *Responsabilidad y	*Claridad. *Transparencia. *Honestidad.

	la responsabilidad con la sociedad, con los congéneres y por supuesto con el Estado en toda su magnitud. *Justicia y la equidad como el primer paso para poder arrancar un proceso de construcción social.	sostenibilidad. **Para Ashoka, la moral, el comportamiento ético, no depende de ser religiosa. *Practicamos la tolerancia. *Dignidad humana	*Fortalecer capacidades de comunidad. *Potencializar la comunidad, no de solucionarle sus problemas. *La sostenibilidad para generar cambio social.	*Propuesta del constructivismo social humanista.	puntualidad. *Confianza. * Conflicto armado.	
9) ¿Cómo se debería ejercer la función de control en las organizaciones que realizan E.S?	*No siempre el subsidio, el regalo, el apoyo. *Administración de esquemas gerenciales y administrativos. * Reto que tienen que funcionar con algunas de las características de una empresa, administrativa, financieramente, estratégicamente, en planeación. *Hacer un proyecto y un proceso que no solamente implique entregar recursos de todo tipo, sino también aprovecharlos, administrarlos, multiplicarlos. * Sostenibilidad para que el emprendimiento social se convierta en un emprendimiento productivo. *Como	*Garantizando que se establezca y perdure en a largo plazo. *Que permita replicar modelos exitosos de emprendimiento social y que generen nuevos. *Vincularse y Pertenecer a la plataforma que Ashoka significa. Buscando establecer redes de apoyo. *Postularse para gestionar, oportunidades que les ayuden a gestionar, premios, a participar en concursos, publicaciones, becas, donaciones, sobre proyectos para su organización. *Con visión estratégica que le ayude a gestionar y a sostenerse en el mundo de la competitividad.	*La evaluación de una entidad de carácter social la debe hacer la misma comunidad, si, si le sirvió o no. *Satisfacción del cliente medida con resultados verificables. *Consejos directivos.	*Políticas claras y definidas de gestión. *Lineamientos que se dan para atender una población específica, con un perfil específico. *Necesidad de mecanismos de control y evaluación.	* Se requiere establece r un proyecto de acuerdo al ciclo productivo y evaluarlo periódicamente según la planeación y la gestión. *El grado de innovación, en los factores de producción, en el manejo de la tierra. *Manejo de capital y manejo de la tierra. * Promoviendo la educación universitaria a l joven campesino para que regrese como empresario dentro de su vereda.	*Autocontrol inicialmente y a través del gobierno corporativo, a través de su consejo directivo. *Si es una organización sin ánimo de lucro a través de su junta directiva y de una definición de cargos, roles y objetivos que la empresa debe tener y unos indicadores con los que se debe medir.

	emprendimiento generador de valor.					
10) Elementos de la gestión o Administración para que se dé el emprendimiento social	*Política de emprendimiento es integral. *La sostenibilidad *Colectivo social. *Acompañar el emprendimiento social una visión más de mercado.	*Organizaciones que busquen y ojala logren su sostenibilidad económica. *Dirección y ejecución de proyectos que le permitan cumplir la misión y visión. *Permanencia y sostenibilidad a largo plazo. * Integrar redes donde intercambien experiencias, fracasos, hagan proyectos conjuntos de ser posible, se replique y los repliquen en otros contextos. * Reto que tienen que funcionar con algunas de las características de una empresa, administrativa, financieramente, estratégicamente, en planeación.	*Compromiso de la alta gerencia. *Gestión administrativa. *Instrumentos de medición y evaluación. *Certificado ICONTEC pues eso le da garantía a la gestión administrativa. Innovación, estrategia e impacto.	*Aceptación y acogida de la misión y visión de la organización. *Construir las estrategias para reconocer cómo se están jugando al interior de la sociedad esas variables que son las que originan la problemática social. *Estructura administrativa definida. *Misión y visión definida con claridad. *Mecanismos eficaces y eficientes de control y evaluación. *Un alto nivel académico y compromiso social.	*El emprendimiento social desde nuestro punto de vista y la metodología de economía campesina. *Se requiere la estructurar de un proyecto, de vida. *Una alternativa de vida, y generen unas ventas productivas. *Definiciones claras de la las responsabilidades y distribución y uso de los recursos. *Preparar un proyecto con metodologías claras y planes de negocio para una convocatoria. *Hacer un diagnóstico de la población objetivo y a partir de ella implementar la propuesta. *Requiere contar con estabilidad financiera y proyectos auto sostenibles. *Gestionando alternativas de financiación con terceros.	*El emprendedor debe estar cerca de la comunidad a la que quiere impactar y entenderla muy bien. *Sentido de pertenencia al proyecto. *El emprendimiento social necesita un cambio de comportamiento, de modelos mentales y en el sistema de la comunidad a la que va beneficiar. *Para que la gestión funcione se debe armar un plan muy estructurado. *Entender muy bien de donde van a venir los recursos para que mi organización opere. *Estructurar el modelo de negocio que se va a implementar para que realmente todo lo que se plantee y planee se haga realidad.