



IMPORTANCIA DE LA G.S. EN LA EMPRESA SOCIAL Y EL DLLO. TERRITORIAL LIMA 2013

Mario E. Vargas Sáenz, PhD

1- PREMISAS BÁSICAS



Faltan 996 días, 16 horas, 42 minutos, 10 segundos
para cumplir los Objetivos de Desarrollo del Milenio!!!

Inicio Conozca al PNUD Naciones Unidas Desarrollo Humano Objetivos del Milenio **PNUD en el Mundo**

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

 **Colombia**

Bogotá, Colombia. Martes, 09 de Abril de 2013

El PNUD forja alianzas con todos los actores de las personas y las naciones

- Objetivos del Milenio**
- ¿Qué son los ODM?
 - Las Metas en Colombia
 - Los ODM a nivel regional
 - Los ODM y las instituciones Colombianas
 - La imagen de los ODM en Colombia

Me gusta 0 Tweet 0 Pin it Share

Objetivos del Milenio

Las Metas en Colombia

¿Cómo va Colombia frente a los Objetivos de Desarrollo del Milenio ?

Objetivos de Desarrollo del Milenio



¡PODEMOS LOGRARLOS!

Mapa Interactivo de Proyectos en Colombia





ARGOS-EAFIT SOCIAL : Diplomado en FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

- Proyecto para el fortalecimiento empresarial desde la Educación Financiera, formalización y bancarización de 1.000 clientes ARGOS, denominado **FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL** que surge dentro del marco de programas de investigación acerca de negocios inclusivos, cuya finalidad es la construcción de modelos organizacionales de inclusión en la cadena de valor en las ciudades de Medellín, Bogotá, Cali, Barranquilla y Manizales.



Proyectos productivos: BELLO ORIENTE

- Creatividad, Diseño & Confección
- Participan mujeres con gusto o habilidad por la costura, confección, labores manuales y diseño.
- La convocatoria ha logrado reunir 12 mujeres de la Comunidad Bello Oriente, quienes buscan mejores y nuevas oportunidades de progreso.





HUELLAS EN ACCIÓN

- Con AIESEC Internacional se apoya 10 estudiantes de Pregrado de otros países para realizar voluntariado social en Colombia.
- Estudiantes extranjeros han acompañado asociaciones de mujeres cabeza de familia, unidades productivas, fundaciones, restaurantes, empresas de cuidado infantil.
- En 2012-2, apoyaron Municipios de Antioquia. Las Alcaldías detectan proyectos, asociaciones o cooperativas con deficiencia en algunos campos ya sea administrativo, financiero, de marketing, fomento en turismo, manejo en telecomunicaciones, trabajo con juventud, entre otros.



2- LAS EMPRESAS SOCIALES Y EL DESARROLLO TERRITORIAL.

DESARROLLO

- El diccionario de la **RAE** define al desarrollo como la acción y efecto de desarrollar o desarrollarse. Es necesario, por lo tanto, rastrear el significado del verbo desarrollar: se trata de **acrecentar** o **dar incremento** a algo de orden físico, intelectual o moral.
- El desarrollo también hace referencia a la **explicación de una teoría** para llevarla hasta sus últimas consecuencias; a **exponer** o **discutir** con amplitud ciertas cuestiones o temas; a **efectuar operaciones de cálculo** señaladas en una expresión analítica; a **hallar los términos que conforman una función o serie**; o, sencillamente, a **suceder, ocurrir o acontecer**

- **Un modelo de desarrollo** es un esquema a seguir a fin de promover el progreso de un pueblo. Se trata de un marco de referencia para los encargados de elaborar las políticas públicas de un país.
- Al elaborar o aplicar un modelo de desarrollo, el Gobierno busca mejorar la situación económica y laboral de la población, garantizar el acceso a la salud y a la educación, y brindar seguridad, entre otras cuestiones. El objetivo de un modelo de desarrollo es mejorar la calidad de vida.

- El desarrollo social no es una meta a la cual hay que aspirar y llegar, para después mantener el 'statu quo'. El desarrollo social es un camino que se recorre siempre, día tras día, pues siempre el hombre tendrá posibilidades de ser mejor y de estar mejor. Por lo tanto, un proceso de mejoramiento de la calidad de vida del hombre, como ser individual y de la sociedad como ente colectivo, vale poco si no siembra en ese hombre y en esa sociedad el deseo de superarse constantemente

Donney's, Oscar. *et.al.*, *La concepción de desarrollo y de gerencia*

- El desarrollo social es el desarrollo que posibilita a la gente pobre a tomar acciones para ayudarse a ellos mismos. Esto implica que las estrategias de desarrollo comienzan con las aspiraciones y necesidades de la gente pobre y se concentran en las instituciones de apoyo (incluyendo a los mercados) que son incluyentes no solo para aquellos con dinero y poder, sino también para los pobres y marginados

Bennett, Lynn, *Using Empowerment and Social Inclusion For Pro-poor Growth: A Theory of Social Change*

- Debe entenderse al desarrollo social en su sentido más amplio como involucrando un progreso hacia niveles de vida más alto, mayor igualdad de oportunidades y consecución de algunos derechos humanos básicos...
- reforzamiento de la capacidad de los individuos para controlar sus propias vidas por medio de acciones económicas, sociales y políticas

Guía del mundo, en: www.eurosur.org/guiadelmundo/temas/desarrollo_social/

HERRAMIENTAS.... CAMINOS... LA EMPRESA SOCIAL !

La nueva Ley Italiana sobre la empresa social

Ley No. 118 del 13 de Junio de 2005

Qué es empresa social?

- “Por empresas sociales se entienden las organizaciones privadas sin fines de lucro que ejercen como actividad principal y de manera constante una actividad económica y de producción o de intercambio de bienes o servicios de utilidad social, para la realización de objetivos de interés general”.

Por primera vez se establece un principio que supera el límite impuesto por el Código civil

Según el cual:

- La empresa es tal solamente si realiza una actividad especulativa.

Por el contrario:

- También puede ser empresa la que desarrolla una actividad a través de la cual se producen e intercambian bienes y servicios y no para conseguir exclusivamente o de forma predominante, un fin de lucro. Es decir para realizar el interés general de la comunidad.

Aspectos innovadores de la ley:

- Perseguir finalidades de interés general es reconocido a todas las empresas de propiedad privada.
- Por lo tanto se excluye de manera clara la posibilidad que las empresas sociales puedan ser controladas por sujetos públicos, confirmando entonces que la empresa social es una sociedad poseída y gobernada por sujetos privados.
- Esto no excluye que instituciones públicas puedan participar, en posición minoritaria en la empresa.

Pero el aspecto más relevante de esta ley es que:

- No se considera empresa exclusivamente a la sociedad que tiene como finalidad la ganancia sino también aquella que asume como objetivo principal la satisfacción de los intereses colectivos.

Considerando la crisis que atraviesa el Estado en su capacidad de respuesta

- La empresa social resulta ser el candidato natural para la producción de muchos de los nuevos servicios. Eso le permitirá adquirir autonomía de la demanda pública que hasta ahora había contribuido al crecimiento de la cooperación social a través de los proceso de externalización.

Además reorganiza el tercer sector

- En el cual muchas veces existen leyes confusas y contradictorias. De alguna forma esta ley obliga a las asociaciones a escoger:

o se transforman en empresas o hacen algo diferente

Todo eso comporta una finalidad y un proceso organizativo diferente:

- Obligación de transferencia del patrimonio “residuo” en caso de cesación de la actividad de la empresa a otra asociación o empresa social
- Obligación de inscripción en el registro de las empresas
- Definición de los procedimientos aplicables en caso de insolvencia

EMPRESARISMO SOCIAL – TEJIDO SOCIAL



“fatíguense por su propio interés, ningún hombre podría actuar, buscar algo diferente de su felicidad; sería un hombre menos hombre: pero... si pueden, y cuanto más puedan, traten de hacer felices a los demás...Es ley del universo, que no se puede conseguir nuestra felicidad, sin lograr la de los demás”

Antonio Genovesi





EMPRESAS SOCIALES DE CUIDADO INFANTIL (ESCI)

- Entrenamientos en el modelo de empresarismo social con enfoque de equidad de género, desde la formación y la práctica.
- Las familias de las zonas acceden a un servicio acorde con los lineamientos del Programa Buen Comienzo del Municipio de Medellín.
- Figura de Madrinazgo: alianza entre la ESCI y Entidad Madrina. Prima la confianza para la transferencia de experiencias y conocimientos habilitantes que les permitirá a las primeras, participar en la atención institucional a la infancia de manera corresponsable, y a las segundas cumplir con su objeto misional.
- Entidades Madrinas : Alianza con Fundaciones Carla Cristina, Ximena Rico Llano y Fundación de Atención a la Niñez (FAN)





OLIMPIADAS DEL CONOCIMIENTO ANTIOQUIA

Eafit Social como Responsable del componente académico de las Olimpiadas del Conocimiento de Antioquia:

- Elaboración de las preguntas que indagan por las competencias de los estudiantes de grado 10° y 11° de los colegios del Departamento.
- Diseño de los módulos de matemáticas y lenguaje.
- Capacitación a 36 docentes para facilitar la apropiación de los contenidos y que a su vez lo transmitan a sus estudiantes.





SUMMER SCHOOL

La Summer School “Comunidad y desarrollo local” surge en 2010 a partir de la relación de cooperación establecida entre la Universidad EAFIT, el Centro para la Formación a la Solidaridad Internacional (CFSI) y el Centro OCSE-LEED de Trento (Italia). “Comunidad y desarrollo local” es un curso intensivo de diez días en Trento, Italia; construido para un grupo de estudio de América Latina con el cual se espera llevar a cabo un trabajo de investigación e intercambio sobre el proceso de definición de una estrategia de desarrollo local.

En este participan profesionales de algunos países latinoamericanos, entre ellos; Colombia, Argentina, Perú, Ecuador, Guatemala, México.





LABORATORIO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS

Contribuir al progreso social y económico de la región a través de la investigación y el desarrollo de innovadoras estrategias de negocios que impliquen la participación activa de compañías privadas, organismos sociales, administraciones locales y las comunidades en situación de desventaja económica, todo dentro de un marco regido por los principios de la sostenibilidad.





EMPRESAS SOCIALES DE ALIMENTOS

Desde el año 2009 la Alcaldía de Medellín creó un plan de negocio dentro de las comunas más vulnerables de la ciudad, para implementar el empresarismo en Colombia y así dar apoyo a hombres y mujeres con deseos de superación, creando junto con sus colaboradores, entre estos la Universidad EAFIT-EAFIT Social, empresas sociales y negocios inclusivos.

Dentro de este marco de Plan de Negocios fueron creados el Restaurante *El Fogón de Mamá Sara y Sabor y Delicias*, los cuales nacen como una alternativa de progreso económico, personal y social para un grupo de mujeres.



ENTRENAMIENTO EN EMPRESARISMO SOCIAL COMUNA 6

Entrenar en el modelo de empresarismo social con enfoque de equidad de género, desde la formación y la práctica a un grupo de personas de la Comuna 6.

El alcance de estos entrenamientos se apoya con elementos técnicos que se constituyen en factores específicos y necesarios para detectar oportunidades para el intercambio de buenas prácticas para el afianzamiento de competencias educativas, para el trabajo o para la gestión de iniciativas empresariales que respondan a oportunidades en el territorio.



Proceso acompañado por La Secretaría de Equidad de Género para las Mujeres.

Objetivos:

- Asegurar la sostenibilidad de los programas y proyectos y garantizar una articulación que propenda por un desarrollo económico de las mujeres participantes (Organizaciones de mujeres y Casa de la Mujer)
- Se han estructurado una serie de talleres y actividades específicas de acompañamiento, asesoría y seguimiento para 12 Casas de la mujer, 11 iniciativas productivas y 4 proyectos productivos, de diferentes municipios antioqueños, cuyo objeto final es la concepción de un modelo de CEDEGE óptimo para ser replicado en los demás municipios del departamento.



SPIN OFF SOCIALES: UTÓPICA

- Empresa de base social que busca dar soluciones creativas e innovadoras a problemas y necesidades de orden social, ambiental y económico desde el diseño y la ingeniería; aprovechando las potencialidades en términos de país, conocimiento y experiencia.
- El primer objetivo: ofrecer soluciones habitacionales flotantes a poblaciones de la base de la pirámide que periódicamente se ven afectadas por inundaciones de tipo aluvial, como medida de mitigación y adaptación al cambio climático.



MUJERES E

Mujeres Emprendimiento y Emprendimiento Empresarial busca despertar la inquietud de las beneficiarias respecto a su futuro y las posibilidades que pueden tener al generar ingresos propios con los conocimientos y habilidades adquiridos en los procesos de formación acompañados por otras entidades, además de la demanda de servicios en el área rural y las posibilidades reales que ofrece la localidad para convertir sus sueños empresariales en una realidad.





Inclusión Social

Buscando aportar a la inclusión de personas con diversidad funcional en diferentes contextos de la sociedad, se vienen realizando diferentes acciones como eventos donde se integran personas con y sin discapacidad para romper imaginarios y temores adquiridos por el desconocimiento que se tiene de la discapacidad; también se han propuesto talleres con diferentes temáticas: sensibilización respecto a la discapacidad, sentidos sinestésicos y desarrollo de capacidades, cómo dirigirnos a personas con discapacidad y el buen trato, entre otros.





Diplomado Emprendimiento Oportunidad de negocios y Creación de empresa

Rubiales es una zona con bastantes capacidades, ventajas comparativas, y una riqueza expresada en recursos naturales y en su gente. El proceso inicial y más urgente para apuntarle a la sostenibilidad de la zona tiene que ver con la consolidación y maduración del capital social.

Este diplomado afianza conceptos e ideas necesarias para el logro de este propósito que tocan lo contable y financiero, lo básico de la gestión y que invitan a seguir adelante en la construcción de un plan de negocios viable, sostenible y sustentable en el marco de unas normas de conducta éticamente correctas.



INGENIERÍA DE DISEÑO P6

- Proyecto 6 (P6): Curso proyecto del pregrado de Ingeniería de Diseño de Producto.
- Diseño y construcción de máquinas interactivas que produzcan emociones, basadas en el estudio de las necesidades de una población determinada.
- Desde 2012, trabaja con fundaciones de carácter social, buscando mejorar la calidad de vida de los habitantes del Valle de Aburrá por medio de máquinas que intervengan en procesos de educación o recreación.

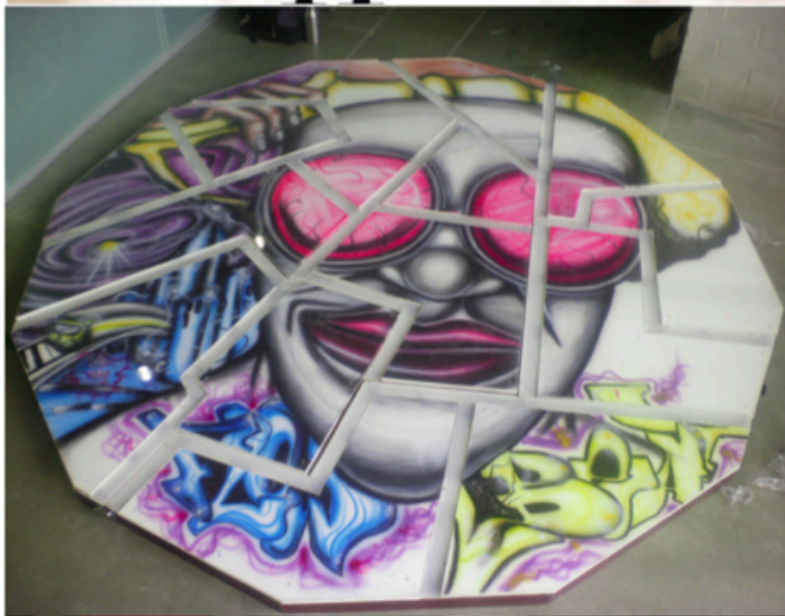


PROYECTO 6 INGENIERIA DE DISEÑO DE PRODUCTO



PROYECTOS CON ENFOQUE SOCIAL

CÓMO?



CÓMO?

Fases para la creación de una empresa social

DEFINICIÓN OCDE

- “El termino empresa social hace referencia a toda **actividad privada de interés general,**
- organizada a partir de una **iniciativa empresarial**
- que no tiene como **razón principal la maximización de utilidades sino la satisfacción de ciertos objetivos económicos y sociales,**
- así que la **capacidad de dar soluciones innovadoras a los problemas de exclusión y desempleo mediante la producción de bienes y servicios.”**

DEFINICIÓN EMES

“La empresa social es una **organización** con un **objetivo explícito a beneficio de una comunidad,**

creada por un grupo de ciudadanos y en la que el interés material de inversores capitalistas se encuentra sujeto a ciertos límites.

Esta organización da un alto valor a su **independencia**, así como a la capacidad de **correr riesgos económicos** en relación con una **actividad socioeconómica sostenible.**”



SECTOR DONDE SURGEN LAS EMPRESAS SOCIALES

- **ESTADO:** Regulación, bienes y servicios públicos.
- **EMPRESA PRIVADA (ANIMO DE LUCRO):** Bienes y servicios de consumo
- **TERCER SECTOR (SIN ANIMO DE LUCRO):** Bienes y servicios sociales

ALGUNOS TIPOS DE ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

- FUNDACIONES
- COOPERATIVAS
- FONDOS DE EMPLEADOS
- PARTIDOS POLITICOS
- SINDICATOS
- UNIVERSIDADES
- LIGAS DEPORTIVAS
- IGLESIAS
- CAMARAS DE COMERCIO
- ASOCIACIONES DE PADRES DE FAMILIA



CARACTERISTICAS PRINCIPALES

- Cumplimiento de objetivos sociales.
Respuesta a una necesidad particular
- No tienen animo de lucro
- Valor fundamental: **SOLIDARIDAD**

SOLIDARIDAD Y ORGANIZACIONES

EXOGENA



- Hacia afuera de la organización
- No espera reciprocidad
- Cercana al concepto cristiano de solidaridad
- Generación de excedentes no es muy relevante



ORGANIZACIONES
SOLIDARIAS DE
DESARROLLO
(Asistencialistas)



FINANCIACIÓN:

- Estado
- Cooperación al desarrollo
- Capital privado - filantropía

**MENOR VOCACIÓN DE
EMPRENDIMIENTO**



ENDOGENA



- Hacia adentro de la organización
- Espera reciprocidad
- **Modo de subsistencia y herramienta para mejorar calidad de vida**
- Cercana al concepto jurídico de solidaridad
- **Generación de excedentes es muy importante**



ORGANIZACIONES DE
ECONOMIA
SOLIDARIA
(Mutualistas)



FINANCIACIÓN:

- Actividad económica
- Aporte en dinero o en especie de ASOCIADOS

VOCACIÓN PARA
EMPRENDIMIENTO



Un detalle.....
LA CONFIANZA!!!!

CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE EMPRESA SOCIAL

MAPEO DE RECONOCIMIENTO

Identificar oportunidades en la comunidad que tengan potencial económico y social

Verificar si en la comunidad pueden ser implementados proyectos auto sostenibles (Capital social y económico)

Identificar personas y organizaciones interesadas en desarrollar la oportunidad presente en la comunidad

Identificar redes capacitadas e interesadas en apoyar los procesos de desarrollo

INSTRUMENTOS PARA EL MAPEO

Investigación-acción: dialogo con la comunidad
identificación de líderes

Investigación clásica: entrevistas
análisis estadístico
fuentes secundarias

Planeación participativa: construcción de proyecto de la
mano con la comunidad

OJO

Referencias culturales e históricas

En que medida los servicios públicos prevalecen sobre los privados

Experiencias similares para trabajar en red y lograr mejor apalancamiento de recursos y efectividad

Marco jurídico y políticas públicas

DATOS PARA TENER EN CUENTA

Tamaño de la población del segmento

Ocupación

Niveles de ingreso

Flujo migratorio

Demanda y oferta de servicios públicos, privados y privados sociales

Nivel de urbanización

Modos de vida condicionados al uso de productos o servicios

Fortaleza de la red de parentela o familiaridad

Opiniones populares

Recursos económicos y humanos para implementar estrategias del servicio

Actores que están presentes en el mercado (tarifas)

Diferenciación de los servicios que se van a crear



ELEMENTOS PARA IDENTIFICAR EN EL TERRITORIO

Segmentos del mercado

Mercados potenciales por abrir y logística

Mercados en expansión

Actores que pueden involucrarse con la empresa social

Motivaciones personales, sociales y de emprendimiento en la base del proyecto

Competencias de las personas que están en el proyecto

Competencias que faltan en el emprendimiento

Capacidad para invertir capital económico



FORMULACION DE UN MODELO DE EMPRESA SOCIAL

- Objetivos claros
- Metodología de la gestión de la actividad
- Roles de los asociados
- Número de empleados
- Espacio disponible? Cual se requiere? Adecuación?
- Organización del tiempo y actividades
- Plan de formación y fortalecimiento
- Recorrido a seguir
- Modelo de servicio
- Organización: número de empleados, horario de apertura, contrato de trabajo y de que tipo
- Marketing: sistemas de promoción
- Plan económico y financiero: costos y utilidades

PLAN DE NEGOCIOS SOCIAL

ELEMENTOS DEL PLAN	Empresa Privada	Empresa Social
Misión	Aumentar las ganancias.	Crear un cambio social a través de la realización de su misión.
Objetivo	Creación de valor económico.	Creación de valor social y económico.
Mercado	Satisfacer necesidades rentables.	Satisfacer necesidades no cubiertas.
Posicionamiento y análisis de la competencia	Posicionamiento en una lógica de competencia.	Posicionamiento en una lógica asociativa, de complementariedad y de trabajo en red.
Estrategia	Poner todos los medios para alcanzar los objetivos.	Los medios y la estrategia deben ser coherentes con los principios y valores éticos de la empresa.
Públicos objetivo	Clientes y accionistas.	Diversos (estado, ong's, beneficiarios directos e indirectos, comunidad, empresas, etc).
Financiamiento	Aportes de accionistas y reinversión de excedentes.	Diversos (reinversión del 100% de rendimientos, cooperación para el desarrollo, etc.)
Forma jurídica	Sociedades o empresas unipersonales con ánimo de lucro.	Diversas según los principios, los objetivos y la misión.
Recurso Humano	Trabajadores remunerados.	Voluntarios y trabajadores remunerados.
Factores de éxito	Ganancias obtenidas.	Utilidad social creada + viabilidad económica.

Análisis de la situación existente

Visión de la empresa social o el proyecto

Misión de la empresa social o el proyecto

Objetivos

Principios o valores



¿Que visión de la comunidad en la cual se va a intervenir tiene el proyecto?

¿A cual problema de la sociedad va a responder la empresa social y como?

¿Que acciones son necesarias para cumplir con el objetivo de la empresa? Cuando? Como?

¿Que valores deben ser respetados en las acciones emprendidas para lograr el objetivo?



ANALISIS DE LA OPORTUNIDAD

Necesidad no satisfecha de la comunidad a la cual pretende dar solución la empresa social.

Necesidad del consumidor del producto de la empresa social a la cual se pretende dar respuesta.

Producto

Consumidores

Beneficiarios directos

Tamaño del mercado

Competencia directa

Entidades de apoyo

Fortalezas, debilidades

Amenazas y oportunidades

¿Porqué es una buena idea crear la empresa social?

¿Cuáles son las características de la comunidad que hacen que el proyecto sea una buena opción?

¿A qué necesidades de la comunidad responde la empresa social?

¿A qué necesidades del consumidor del producto responde?

¿Cuáles entidades u organizaciones presentes pueden complementar o apoyar la empresa social?

¿Se pueden identificar grupos diferentes de consumidores?

¿Según la dimensión de estos vale la pena crear o modificar productos?

¿Cuáles cosas en la comunidad están a favor y en contra de la empresa social?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa social?

¿Cuáles son las ventajas y los inconvenientes de la creación de esa empresa social?

ESTRATEGIA GENERAL Y MODELO ECONÓMICO

Producción

Estrategia de marketing

Organización



¿Como es el proceso de producción? Cuales son los riesgos en de ese proceso?

¿Cuáles son los costos de producción?

¿Cuáles son las características de los segmentos o grupos de consumidores? ¿Cuales son las mejores formas de comunicarles, venderles y distribuirles el producto?

¿Cuál es la forma jurídica mas adaptada al proyecto?

¿Cuáles son las instancias de decisión y su composición?

¿Como estará conformado el equipo base? ¿Cuáles serán sus funciones?

¿Cuál será la remuneración del recurso humano?

¿Como se manejará el voluntariado?

¿Cuáles son las actividades necesarias para poner en marcha el proyecto?

¿Cuáles son las prioridades y cuando deben ejecutarse?

¿Cuál es el capital inicial necesario y cual es la fuente de donde se obtendrá?

¿Cuáles son los gastos prioritarios?

¿Cuáles son las necesidades de financiación en el tiempo?

¿Cuáles son los riesgos en relación a los recursos financieros?

¿En que tiempo puede lograrse la estabilidad financiera?

¿Cuáles son las necesidades futuras y como se financiaran?

MEDICION DEL IMPACTO Y EVALUACION

•Indicadores de impacto

Característica	Indicadores
1. Maximizar beneficios sociales mas que individuales (lucro): <i>beneficio a favor de la comunidad</i>	○ Numero de personas beneficiadas por la actividad de la empresa social / total de la población ○ Empleados directos e indirectos/población total de la comunidad.
2. Utiliza, potencializa y reinvierte los recursos de la comunidad en el mismo: <i>Limita la distribución de las ganancias</i>	○ Numero de recursos (económicos, sociales, conocimiento, etc.) producidos e invertidos en la comunidad/ totalidad de recursos producidos. ○ Numero de recursos utilizados en la empresa social que son de la comunidad/ totalidad de recursos utilizados ○ Reinversión/Utilidades ○ Utilidades de la empresa / numero de personas beneficiadas ○ Nivel de satisfacción de los usuarios
3. Sostenibilidad lograda por la cohesión, solidaridad, confianza, compromiso: <i>condición de sostenibilidad</i>	○ Demanda real/demanda potencial ○ Aumento de socios y beneficiarios ○ Utilidades deben ser mayores al mínimo de producción requerida.

4. La toma de decisiones como la asignación de responsabilidades es democrática por medio de estatutos (1): <i>democratización, mecanismos de participación en las decisiones</i>	○ Numero de personas que integran la empresa social, seleccionadas democráticamente / total integrantes de la empresa social. ○ % de participación
5. El componente social obliga que las empresas sociales impacten la calidad de vida de la comunidad	○ Población atendida por el servicio/población potencial que requiere el servicio ○ Numero de empresas sociales impactando en la comunidad/ totalidad de empresas de la comunidad.
6. Vinculación de actores sociales	○ Numero de actores vinculados de la comunidad en la empresa social/total actores en la comunidad ○ Numero de voluntarios que integran la empresas social/ totalidad de los integrantes de la empresa social
7. Socios identificados con las necesidad pertinentes a su comunidad	○ Calcular el % de personas que son socios y beneficiarios

¿Como se pueden medir el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa social?

¿Como puede medirse el impacto social?

¿Como puede medirse la eficiencia económica?

¿Como se van a utilizar los resultados de la evaluación?

¿Cada cuanto se van a medir los resultados?

La economía de comunión

Nace en 1991 internamente al Movimiento de los “*Focolarini*”. No representa un fenómeno aislado, sino que se integra en el ámbito de un movimiento de crecimiento y responsabilización de la sociedad civil más amplio (no profit, banca ética, consumo crítico, etc.)

Representa una propuesta que el Movimiento presenta a todas las empresas for profit.

A las empresas no se les pide que abandonen la lógica del beneficio y del mercado, sino que la integren con una visión más amplia.

Los beneficios obtenidos con la actividad de empresa deben ser distribuidos con esta lógica: 1/3 a la empresa (para que crezca y se mantenga en el mercado); 1/3 a los pobres (no en una lógica de asistencia); 1/3 a la cultura y a la formación (para difundir la “cultura del dar”).

Del análisis conjunto de los materiales seleccionados emergen algunas cuestiones claves:

- **No todo el tercer sector es empresa social;** es necesario, por tanto, profundizar en las condiciones exógenas y endógenas que permitan pasar de una forma a otra.
- **Por otra parte la cooperación social, ella sola, no agota las formas de empresa social;** es necesario, por tanto, alargar la reflexión también a iniciativas hasta ahora consideradas muy poco en los distintos estudios realizados.
- **La responsabilidad social, ella sola, no basta para ser empresa social,** en cuanto las acciones de responsabilidad social no necesitan modificaciones fundamentales de la *mission* y del objeto social de la empresa misma.

La cooperación social

Puntos fuertes

- Fuerte **motivación** personal y elevada **competencia** profesional de los socios.
- Fiabilidad y creciente **reconocimiento** del modelo de empresa.
- **Solidariedad** entre cooperativas y creciente tendencia a la integración en red.
- Estrecho vínculo con el **territorio**.
- Elevada **capacidad** de monitorizar las necesidades del territorio de referencia y de **activar** respuestas a las nuevas exigencias.
- Dimensión **fiduciaria** y relaciones **directas** con los *stakeholders*.

Puntos débiles

- Carencias en la “dimensión **teórica** de empresa” y escasa cultura **empresarial**.
- Débil **estructuración**.
- **Baja capitalización**.
- Escaso nivel de **autorepresentación**.
- Necesidad de incrementar la **participación** y la **motivación** de la base social.
- Difícil **predisposición** de instrumentos ad hoc para **comunicar** internamente y para compartir estrategias de crecimiento.























Competencias..... Competentes ... Competitivos...

EL DLLO. ES SOCIAL... PERO REQUIERE GERENCIA

OVIEDADES - MEGATENDENCIAS



“El modelo que tengamos del
ser humano va a determinar nuestra
manera de
entendernos, comportarnos y juzgarnos.”

José Antonio Marina. (Ética para náufragos)



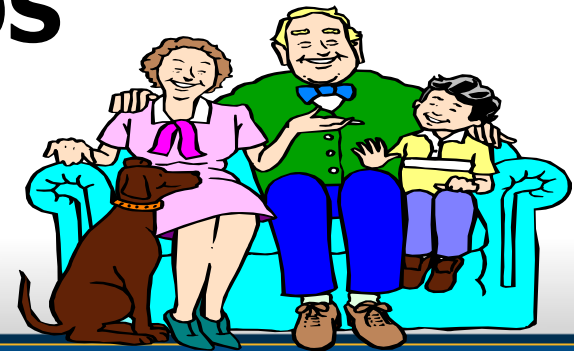
Mantén tus **pensamientos** positivos,
porque tus pensamientos se convierten en palabras.
Mantén tus **palabras** positivas,
porque tus palabras se convierten en acciones.
Mantén tus **acciones** positivas,
porque tus acciones se convierten en hábitos.
Mantén tus **hábitos** positivos,
porque tus hábitos se convierten en valores.
Mantén tus **valores** positivos,
porque tus valores se convierten en **destino**.

Mahatma Gandhi

“Los hombres han hecho millones de leyes para castigar los delitos y no han establecido ninguna para premiar la virtud”

Giacinto Dragonetti: Delle virtù e dei premi. Napoli, 1766, ed Es 1838.

**LAS ORGANIZACIONES QUE
COBRARAN RELEVANCIA EN EL
FUTURO SERAN LAS QUE
DESCUBRAN
COMO APROVECHAR EL
ENTUSIASMO Y LA CAPACIDAD DE
APRENDIZAJE
DE LA GENTE EN TODOS LOS
NIVELES DE LA
ORGANIZACIÓN**

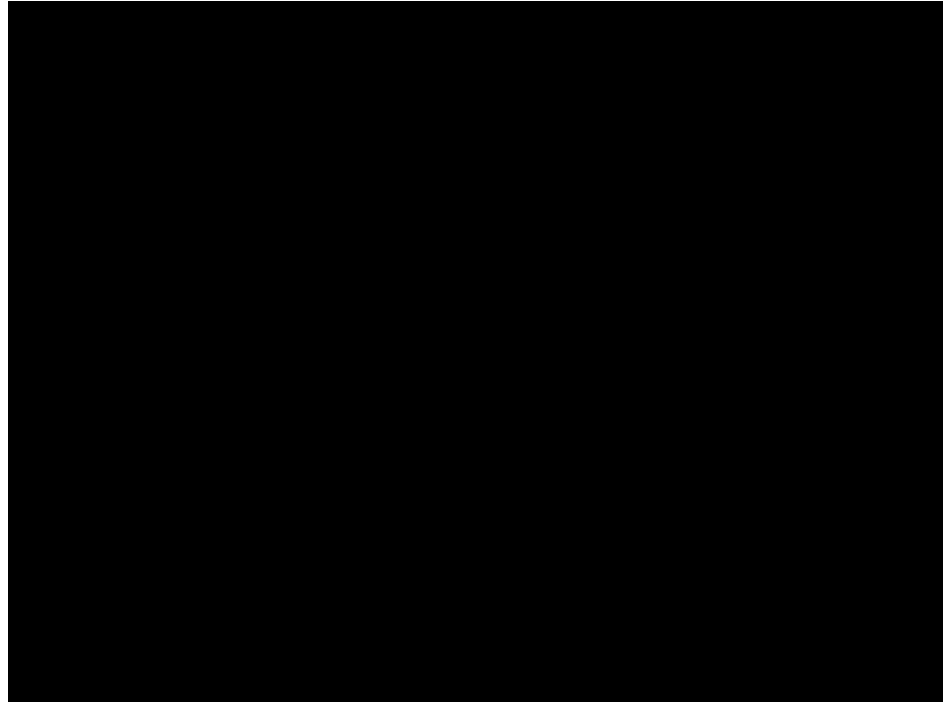






¿POR QUÉ?





LO ESTRATEGICO...COMO LA VIDA... INICIA....



DESDE ADENTRO HACIA "AFUERAS".....

Y



SE CONSTRUYE PASO A PASO, DIA A DIA.....

ES ... UN PROYECTO



de **VIDA**



OBVIIDADES

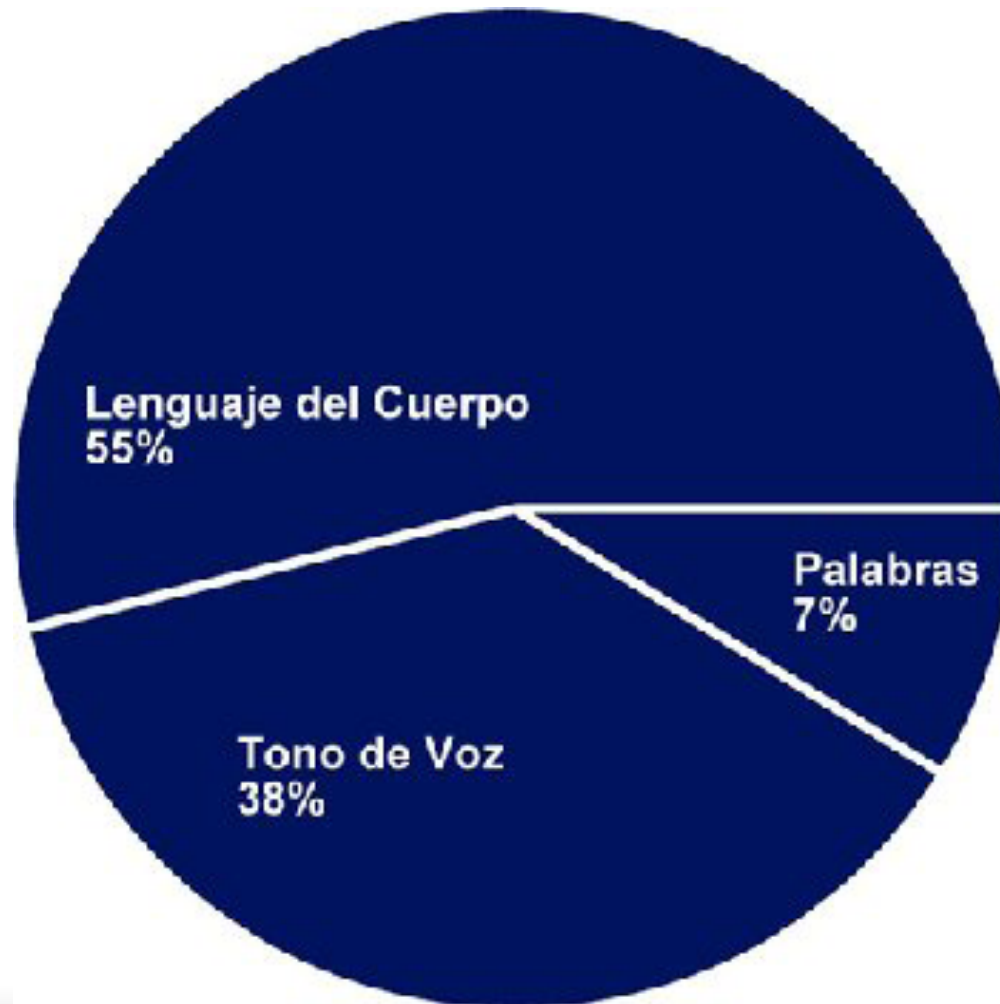


1. ESCUCHA: PROCESOS DE LA COMUNICACIÓN

**TODOLLO QUE USTED OYE
DE LO QUE YO DIGO
TIENE QUE VER CON USTED
Y NO CONMIGO**



LENGUAJES...





2. VISIÓN ENVISIONAMIENTO

VISIÓN = CONFIANZA

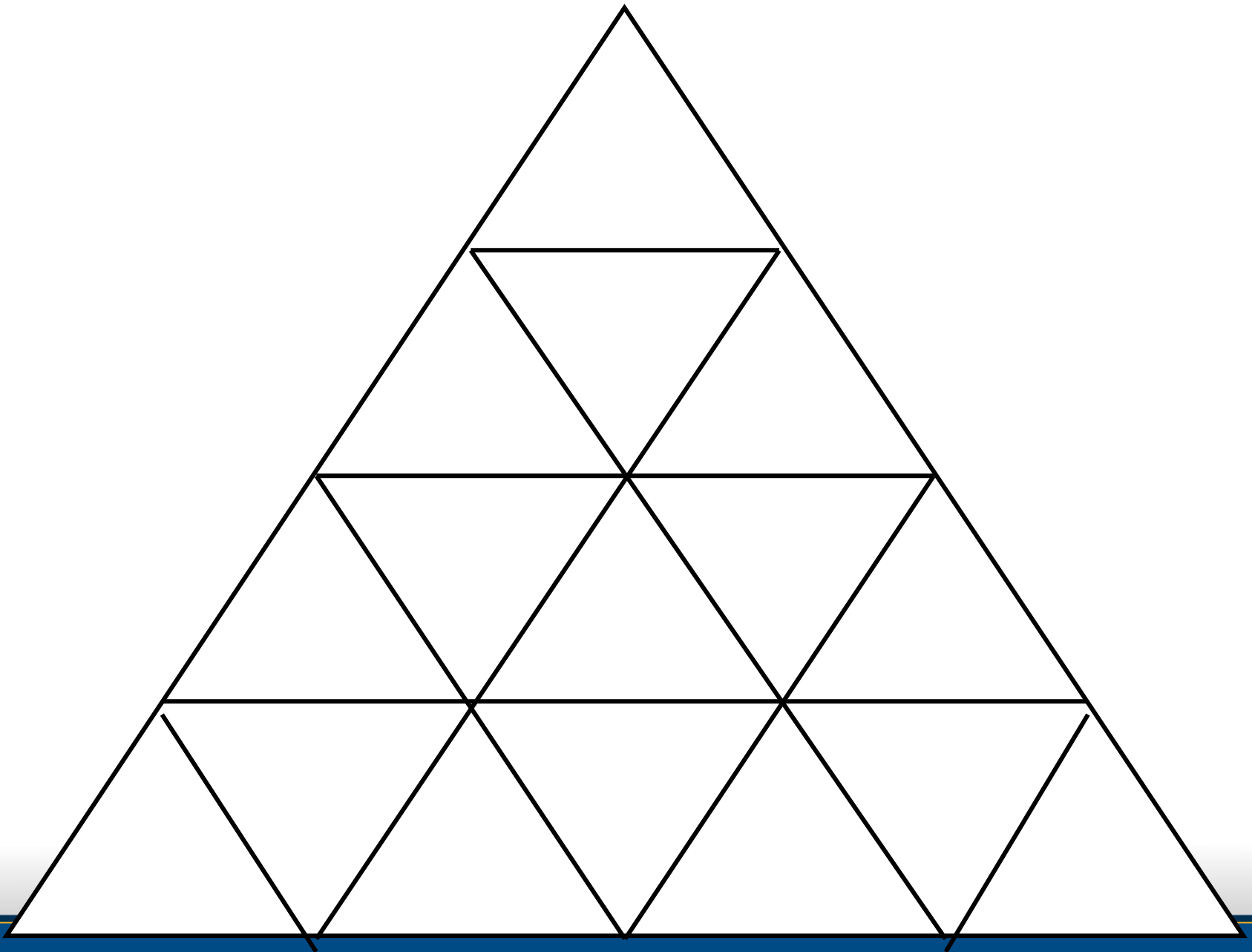
Hacer lo que se dice.

Cada vez que se realiza
aquello que se prometió,
se ayuda a construir la confianza con la otra
parte



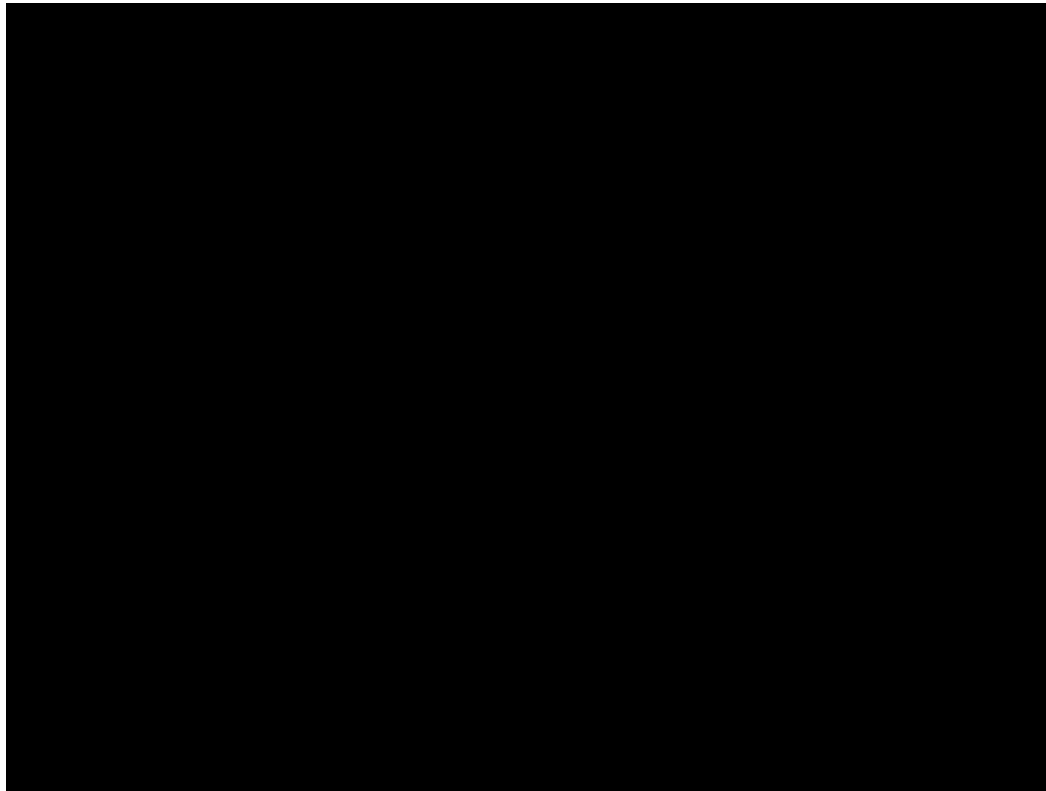
DIRECCIÓN = COHERENCIA







3. MOTIVACIÓN



AUTOMOTIVACION

- Deseo de actividad
- Deseo de pertenencia
- Deseo de poder
- Deseo de afiliación
- Deseo de competencia
- Deseo de alcanzar logros
- Deseo de reconocimiento
- Deseo de que lo que se hace tenga sentido



NO MOTIVACIONALES

- Expectativas poco claras o ausencias de objetivos precisos y claros
- Excesivas reglas, algunas innecesarias
- Procesos de trabajo diseñados deficientemente
- Reuniones improductivas
- Ausencia de seguimiento
- Cambios constantes
- Competencia interna
- Ocultar información
- Respuestas desalentadoras
- Críticas, chismes y rumores
- Esfuerzos inútiles
- Excesivo control
- Medios insuficientes para llevar a cabo el trabajo



Megatendencias

ENTORNOS

Old World

New York



Frankfurt



London



Paris



New World

Hong Kong



Singapore



Kuala Lumpur



Shanghai

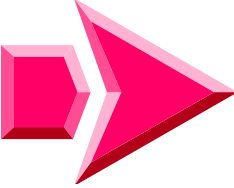


THE NEW WORLD ORDER

- Communications & IT explosion
- Globalization
- **Knowledge-Values revolution**
- Geo-political rebalancing
- **The twilight of Government**
- The rise of the synthetic economy
- Sectoral and industrial convergence
- **The eco-industrial revolutions**
- New organizational forms
- **The rise of the SME's**
- Velocity and discontinuity of change
- Result: Hyper.Competition

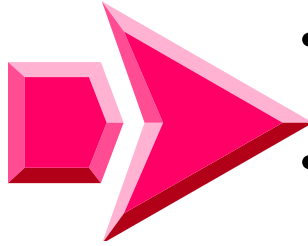


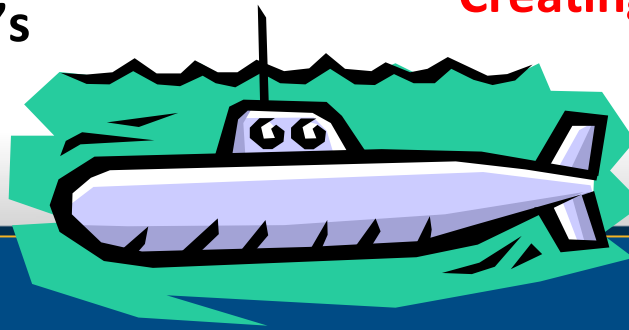
ORGANIZATIONAL PARADIGMS

- Stability, predictability
 - Size and Scale
 - Top Down: command & control
 - Organizational Rigidity, Permanent
 - Control by rules & hierarchy
 - Process Driven
 - Rational, Qualitative, Analytics
 - Need for Certainty
- 
- Discontinuous change
continuous improvement
 - Speed and responsiveness
 - Empowerment, Leadership from all
 - Virtual Organizations, Flexibility
 - **Control by Vision and Values**
 - Results driven
 - Creativity, Intuition, Thinking about thinking
 - **Tolerance for ambiguity**



MORE ON ORG. PARADIGMS

- Information closely guarded
 - Reactive, Risk averse
 - Corporate Independence
 - Vertical integration
 - Domestic Market focus
 - Internal org. Focus
 - Sustainable competitive advantage
 - Competing for today's markets
- 
- **Information shared**
 - Pro-active, entrepreneurial
 - Strategic alliances
 - Virtual integration
 - International market focus
 - Focus on competitive environment
 - Hyper competition, constant reinvention
 - **Creating tomorrow's markets**



THE HALLMARKS OF A LEARNING ORGANIZATION

- ☀ Intellectual curiosity
- ☀ Organizational humility
- ☀ **High tolerance for change, complexity and ambiguity**
- ☀ Capacity to imagine alternative futures (scenarios)
- ☀ A propensity for experimentation
- ☀ A preference for **learnig by doing**
- ☀ An appetite for feedback
- ☀ A conscious mechanism for **creating, collecting and disseminating knowledge**
- ☀ Strategic performance metrics



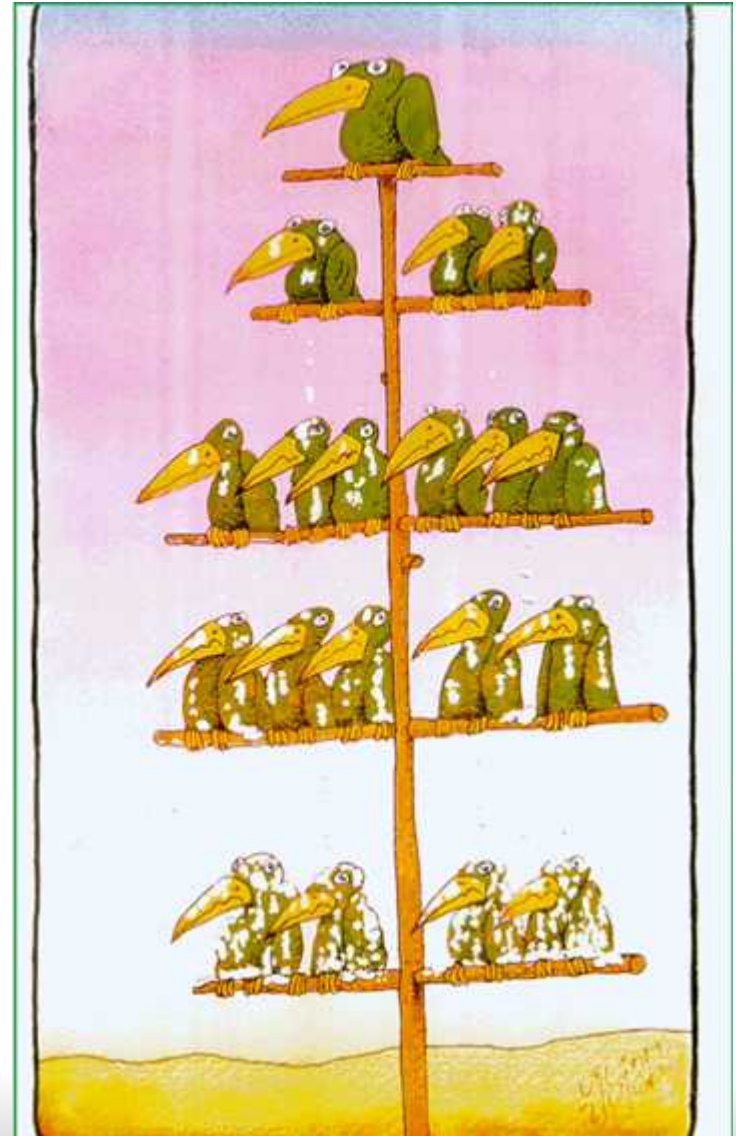
EL MANAGEMENT..... Y LA GERENCIA



Ay Jueputa, Me Clonaron!!!!

- **UNA RESPUESTA**
- **UNA HERRAMIENTA**
- **UNA FOCALIZACION**

¿ESTRATEGIAS EN “EQUIPO”?



HOY

El nivel de expectativa sobre lo que el **gerente/directivo** de una empresa debe ser capaz de hacer nunca había sido tan alto.

Graves amenazas sin antecedentes se presentan en múltiples frentes al mismo tiempo.

El gerente debe **coordinar** la acción integrada de su empresa en este entorno de permanente cambio y, además, debe parecer que lo hace sin **esfuerzo**



NUEVAS TENDENCIAS GERENCIALES



Diseño total de
negocios
(**flexibilidad,**
cambio)

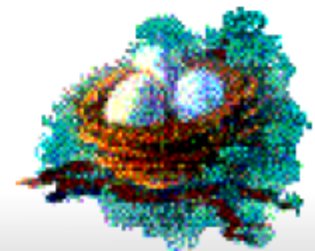


Gerencia integral
Fidelización
Prospectiva
estratégica



En Gestión Ambiental

Producción bajo esquemas de sostenibilidad
Innovación tecnológica – producción limpia
Innovación social
Responsabilidad social ampliada



En Mercadeo

Mercadeo Relacional (OTO)

Branding

Minería de Datos

CRM

Mercadeo basado en inteligencia artificial

Mercadeo Social

Mercado Justo (fair trade)



EN TALENTO HUMANO



CRECIMIENTO
ALINEACION
COMPROMISO
MEDICION

GESTION DEL CONOCIMIENTO
COACHING



CRECIMIENTO

Gerentes capaces de garantizar tanto el crecimiento de la organización como de las personas que participan en ella



ALINEACIÓN

Promover entre las personas el entendimiento de la visión de la organización, su comprensión y asimilación.



COMPROMISO

Los miembros de la organización entienden su papel y se comprometen con ella



MEDICIÓN

Evaluar el talento humano
tanto cuantitativa como
cualitativamente.

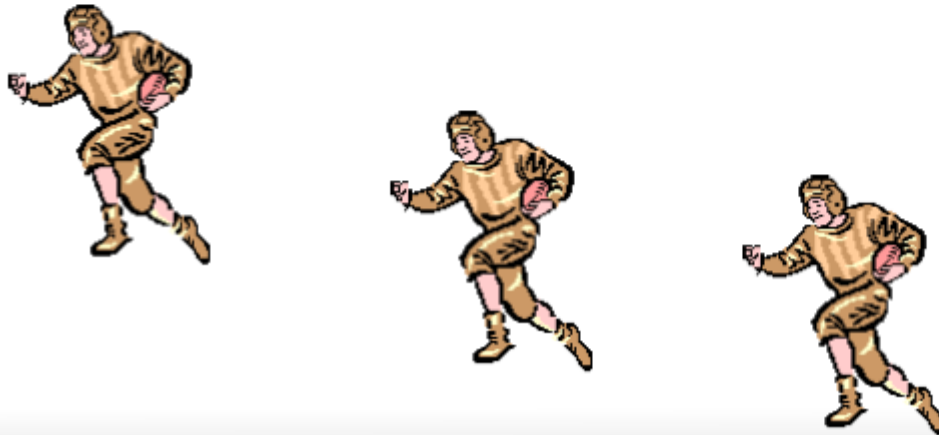


GESTION DEL CONOCIMIENTO

Know How
Know Why



Ver al jefe como un
acompañante, entrenador y
formador de su equipo



**Lo Que Más Importa
Es Cómo Te Ves A Ti Mismo**



7 razones para resistirse al cambio

1. Miedo a lo desconocido.
2. Pobre información.
3. Miedo a perder seguridad.
4. Falta de razones para cambiar.
5. Miedo a perder poder.
6. Pocos recursos.
7. Falta de tiempo.

Cómo actuamos ante cada factor?

8 pasos para el cambio

1. Aumentar la urgencia

2. Crear el equipo conductor

3. Obtener la visión adecuada

4. Comunicar para lograr aprobación

5. Dar autoridad para actuar

6. Lograr pequeñas victorias

7. No abandonar

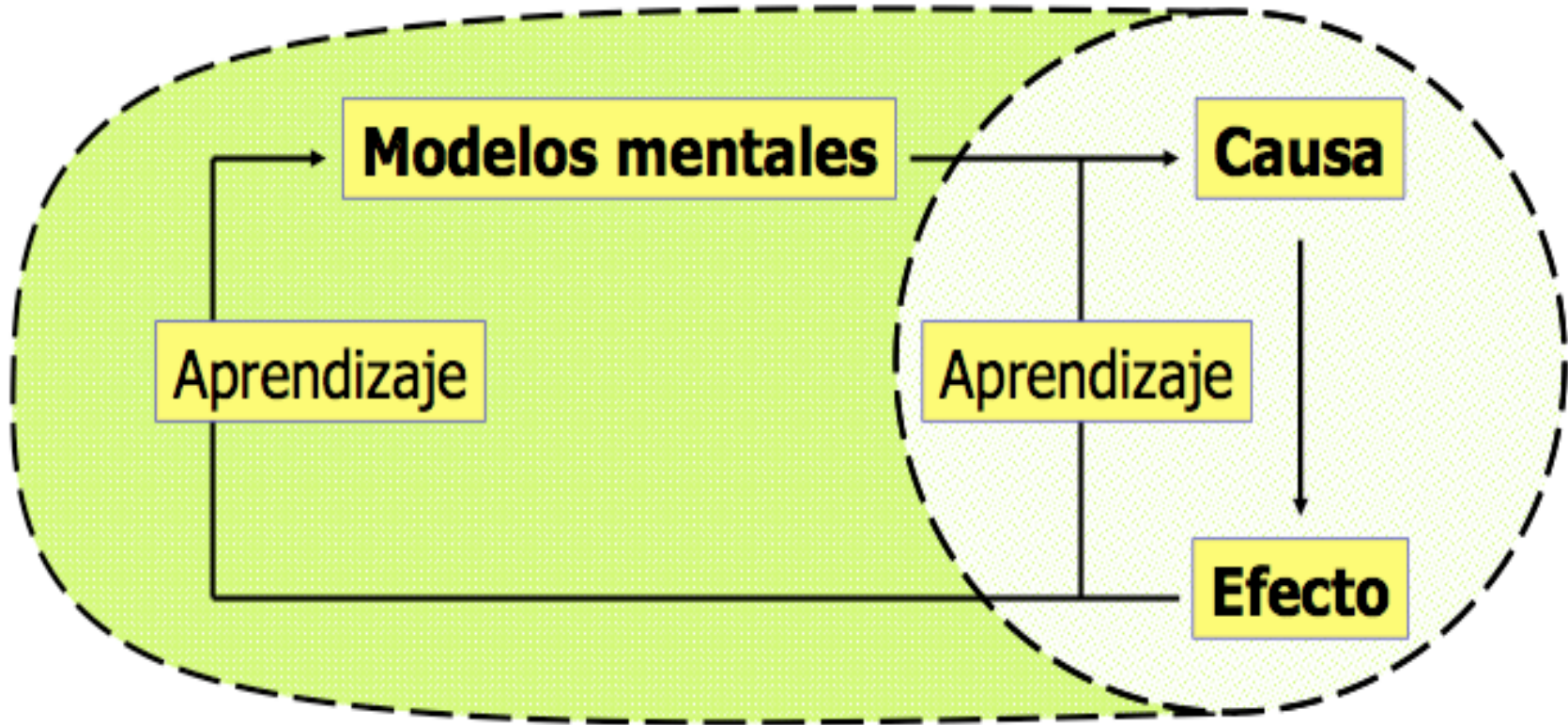
8. Hacer prevalecer el cambio

Fuente: John P. Kotter: *Las claves del cambio*.

Organización que aprende

- Supone cuestionar principios, prejuicios, valores y relativizar lo que sabemos.
- Va más allá del primer porqué y busca nuevas rutas, no usa la cartografía existente.
- Requiere la implicación de la persona, intelectual y emocionalmente.

Ciclo doble de aprendizaje



EL LÍDER Y EL PROCESO DEL CAMBIO

La función esencial del liderazgo es provocar un cambio que resulte útil.

1. Generar la necesidad del cambio: determinar el cambio, marcar el rumbo.

- Retar a los directivos actuales.
- Construir redes externas.
- Visitar otras organizaciones.
- Compararnos con el entorno y las exigencias de clientes.

¡Lo pasado es
lección aprendida!!

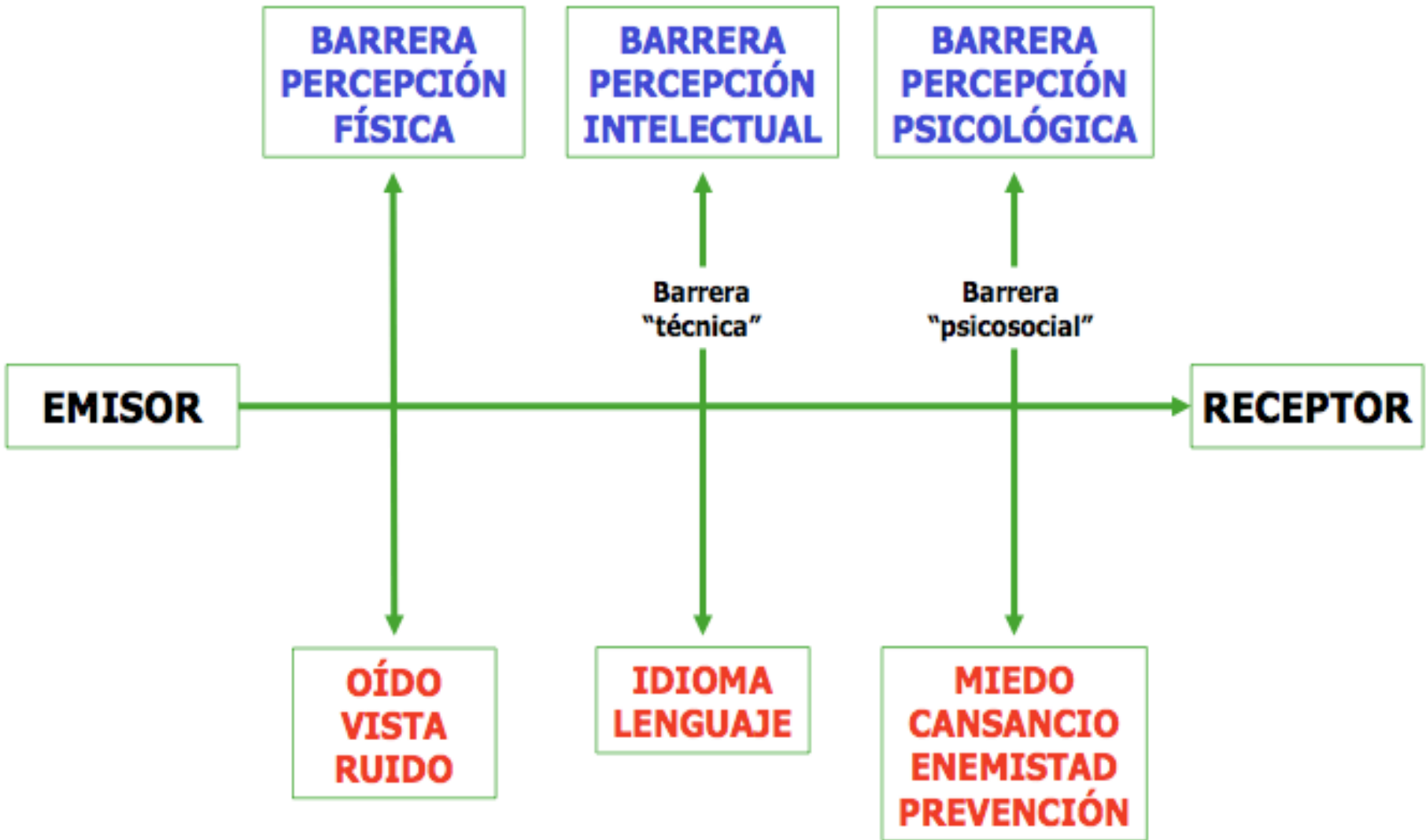
2. Alinear a las personas hacia el nuevo rumbo: **visión** nueva y estrategias asociadas.

- Visión del estado futuro deseado: quizá lo más esencial.
- La visión se genera y formula con razón (concepto) y con emoción.

3. Motivar e inspirar para introducir **energía** en las personas y superar los obstáculos.

- Relaciones con las personas clave de la organización.
- Despliegue de actividades de gestión de personas.

BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN: FRENOS AL CAMBIO



ACTITUDES ANTE LA VISIÓN



Compromiso. Queremos la visión. Lograremos concretarla. Crearemos las "leyes" (estructuras) que sean necesarias.

Alistamiento. Queremos la visión. Haremos lo que sea posible dentro del "espíritu de la ley".

Acatamiento genuino. Vemos los beneficios de la visión. Hacemos todo lo que se espera y más. Seguimos la "letra de la ley". "Buen soldado".

Acatamiento formal. Vemos los beneficios de la visión. Hacemos lo que se espera y nada más. "Bastante buen soldado".

Acatamiento a regañadientes. No vemos los beneficios de la visión, pero tampoco queremos perder el empleo. Hacemos casi todo lo que se espera de nosotros porque no queda más remedio, pero damos a entender que no formamos parte del asunto.

Desobediencia. No vemos los beneficios de la visión y no hacemos lo que se espera. "No lo haré; no podéis obligarme".

Apatía. No estamos a favor ni en contra de la visión. No manifestamos interés ni energía. "¿Ya es hora de irse?"



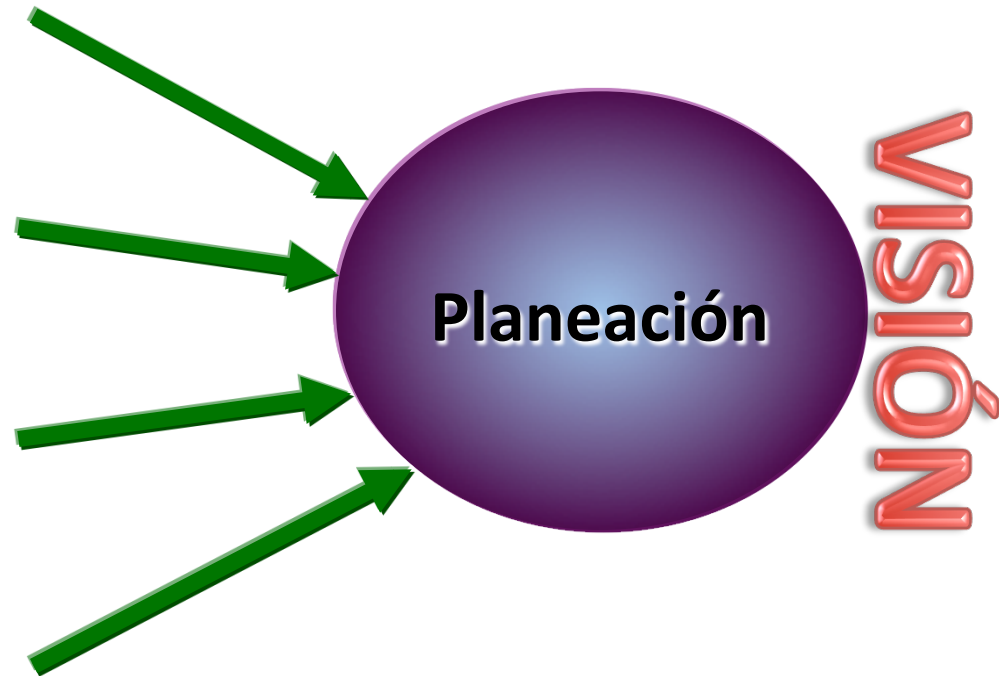


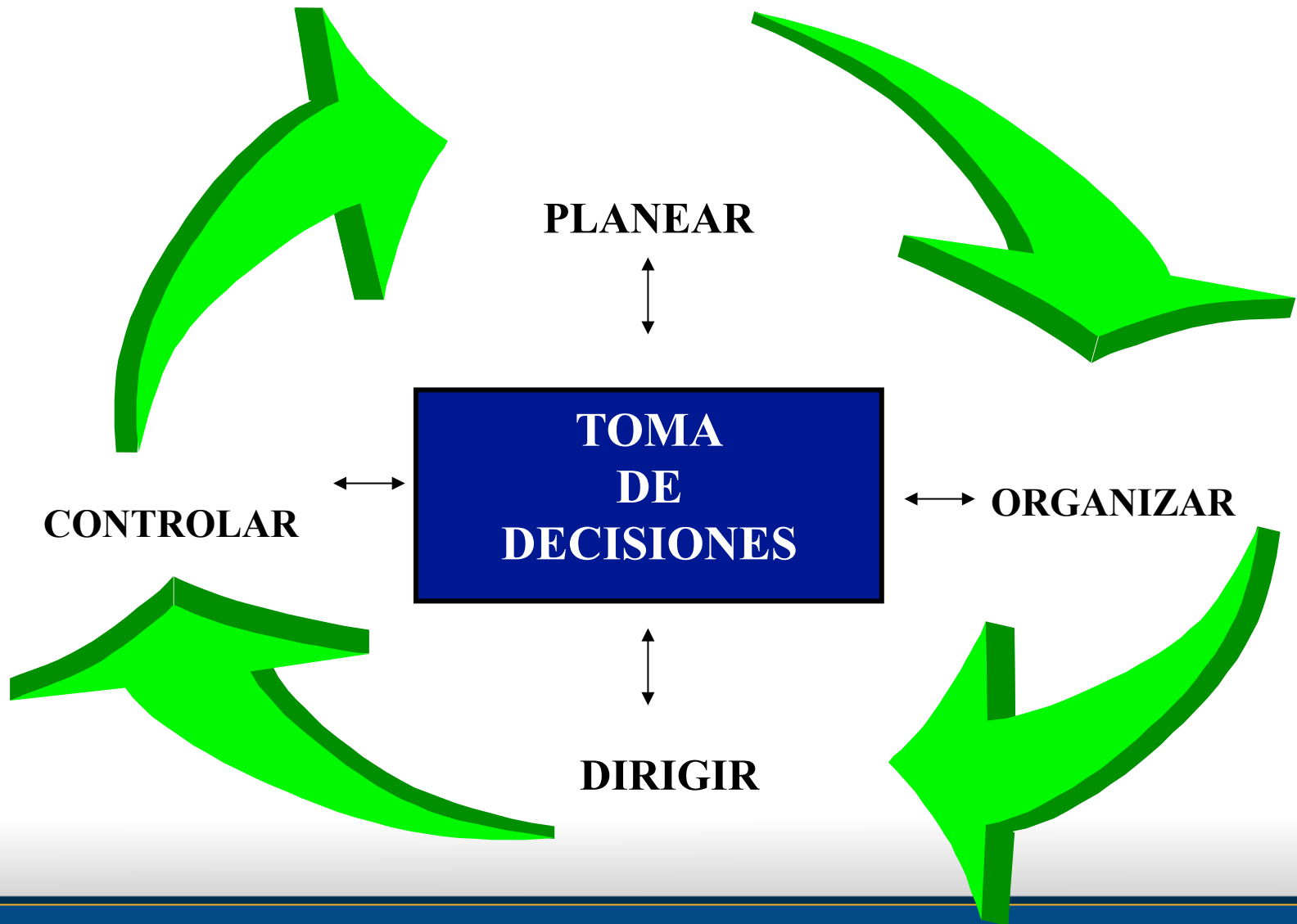
Da sentido de dirección

Facilita el control

Reduce la incertidumbre

Visualiza los cambios





TOMA DE DECISIONES

- **En la vida**
- **En las organizaciones**
 - Autonomía / delegación
 - Interdependencia
 - Responsabilidad
 - Criterios
 - Patologías

ETAPAS DEL PROCESO

Definición del problema

Identificación de alternativas

Análisis de alternativas

Selección de alternativas

Implantación de la decisión

Seguimiento a los resultados

PATOLOGIAS

PATOLOGIAS

Condiciones que
obstaculizan el normal
funcionamiento de algo

El paso de una condición
normal a una patología es
Cuestión de grado

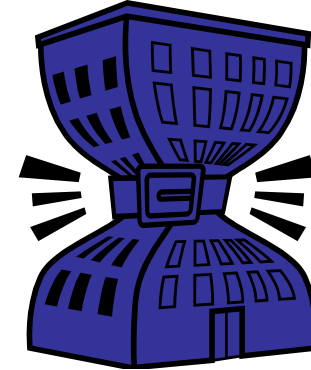
Paradigma organicista:
equilibrio, armonía

PATOLOGIAS

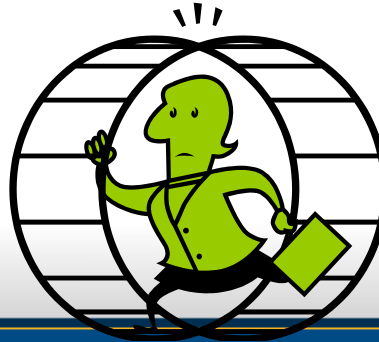
**Visión sin
ejecución**



**Ejecución sin
operación**



**Operación sin
fuerza**



VISION SIN EJECUCION



SINTOMAS

Descoordinación

Desarticulación

Parroquialismo

Desempoderamiento



CAUSAS

Visión estrecha / falta preparación

Rigidez, dificultad en toma de decisiones

Carencia de estrategia corporativa ausencia / confusión de prioridades

Desconfianza / descalificación entre pares

Juegos de poder / intereses en juego no satisfechos

Equipos de trabajo inefectivos

Relaciones laterales ineficientes

Mecanismos articuladores débiles



TRATAMIENTO

Estrategia corporativa

Cuadro de mando

Equipos efectivos de dirección



EJECUCION SIN OPERACION

Demoras en soluciones

Resistencia

Incredulidad

Jefe v/s negocio

No aprendizaje

Rigidez



CAUSAS

Falta de compromiso

Falta de identidad

Síndrome del sobreviviente

Relaciones autoritarias

Control externo

Formalización

SINDROME DEL SOBREVIVIENTE



Desconfianza

Autoestima

Culpabilidad

Desempoderamiento

Inmovilidad

TRATAMIENTO

Participación

Comunicación



Trato

Empoderamiento

OPERACIÓN SIN FUERZA



Cumplimiento, no compromiso

**Bases no responden.
No se tiene eco**

Intolerancia, rigidez

De conductas



Cinismo, desesperanza,

Desconfianza

**La gente se cura en
salud. Miedo al
fracaso**

OPERACIÓN SIN FUERZA

Miedo/desconfianza

Inseguridad

Desempoderamiento

Apatía / cinismo

Desmotivación

Incapacidad



CAUSAS

Supervisión débil

**Argumentos que no
llegan. Retorica vacía
de realidad**

**Experiencias
negativas. Efecto
vacuna**



**Descalificación.
Desconfianza. Nosotros -
ellos**

Poca participación



TRATAMIENTO

**Cumplir con las
promesas**

Retorica gana- gana

**Participación,
autonomía**

**Fortalecimiento de la
supervisión**

Coaching



**Responsabilidades v/s
tarear.**

Trato

Clarificar roles

PARADIMA TRADICIONAL

PENSAR



DECIDIR

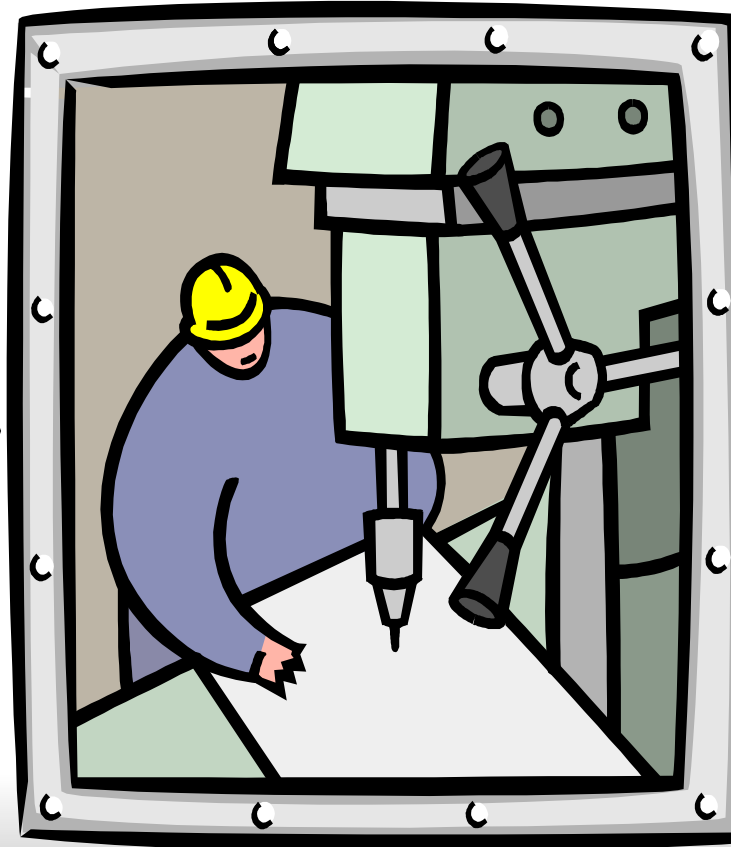
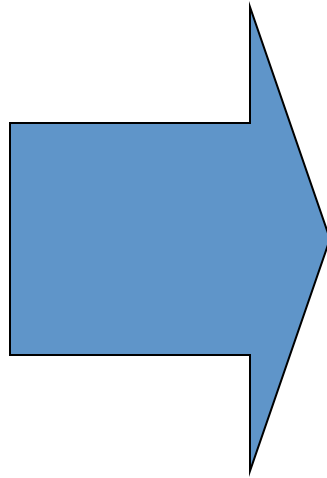


HACER



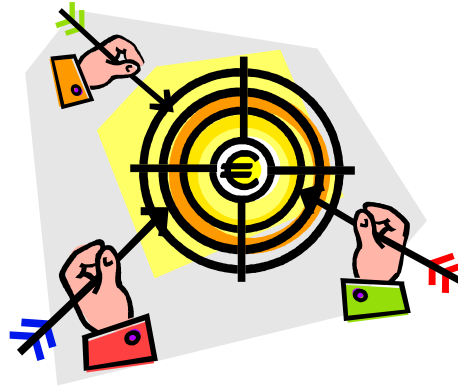
NUEVO PARADIGMA

PENSAR
DECIDIR
HACER



CONTINUIDAD

VISION



**PROCESO DE
APRENDIZAJE**



**COMPROMISO
DIRECTIVO**



Gerencia y Valor Público

Política pública



Gestión política

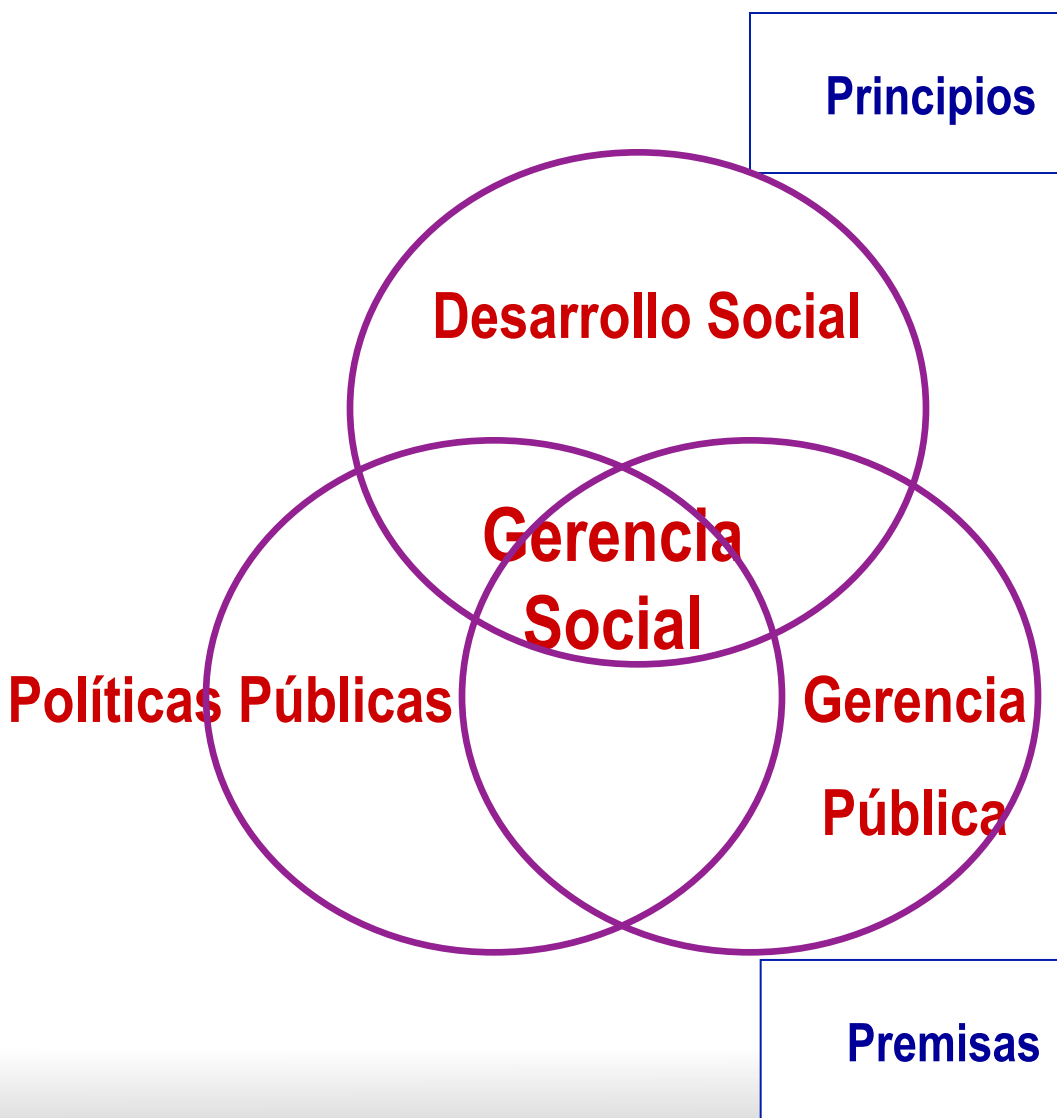
Gestión de la organización

Se genera valor público a través de...

Respuestas a **problemas relevantes** para los ciudadanos/ usuarios

La apertura de **nuevas oportunidades** para generaciones actuales y/o futuras

Procesos que construyen comunidad, ciudadanía, democracia y capital social: deliberación, participación, etc



- Reducción de la Desigualdad
- Reducción de la Pobreza
- Fortalecimiento del Estado Democrático
- Fortalecimiento de Ciudadanía

Particularidades gerencia social

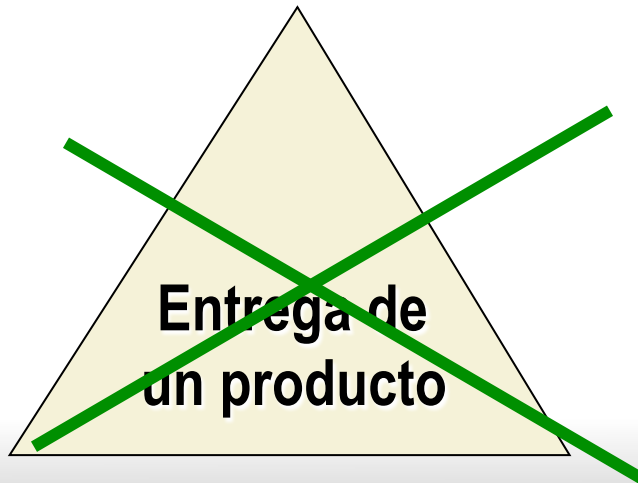
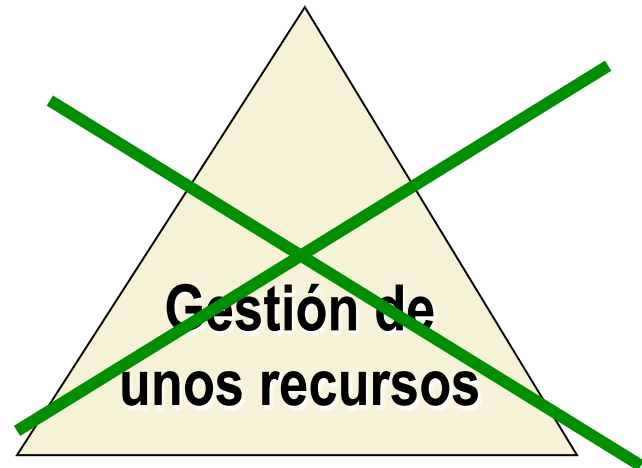
Formación de políticas
Articulación de lo económico, social e institucional

Gestión para resultados
Explicitación dimensión ética

Herramientas para hacer Gerencia Social

Cfr. Andrés Palma Irarrázaval
Director Programa de Gerencia Social y Políticas Públicas
FLACSO Chile

Objetivo de la gerencia social



Medios de la gerencia social

**Gestión de
la organización**

**Gestión de
unos recursos**

**Entrega de
Un (os) producto (s)**

**Gestión de
actividades**

Para hacer Gerencia Social...

se requiere de un conjunto de herramientas o instrumentos que apoyen el logro de los objetivos y metas y que permitan dar respuesta satisfactorias a exigencias tales como:

- ↯ Manejo de la complejidad
- ↯ Incertidumbre
- ↯ Conflicto e innovación

Al mismo tiempo apuntan a tres logros que forman parte del enfoque y fundamentos de la gerencia social:

- ↯ La participación intra e ínter organizacional
- ↯ El logro de resultados y transformaciones esperadas
- ↯ La generación de conocimiento/ aprendizaje organizacional

Las Herramientas de la Gerencia Social

Son el resultado de
sistematización de
buenas prácticas

Los instrumentos se
relacionan entre sí

Se usan secuencialmente
O simultáneamente

Algunos de estos
instrumentos
están en etapa de
Consolidación

Un mismo instrumento
Se usa múltiples
veces

No son camisas de fuerza
Son apoyos útiles

Constituyen rutinas
para sistematizar
este análisis

Imprimen flexibilidad a la acción gerencial

Se usan a nivel
macro y micro

Son técnica interactivas e iterativas

TIPOS DE HERRAMIENTAS



El conjunto de instrumentos que se utilicen para desarrollar una gerencia social deben atender dos necesidades principales, a saber:

- 1.- Permitir la adopción de un **enfoque flexible y adaptativo** del manejo de los programas y proyectos, que se diferencia significativamente del enfoque tradicional de implementación mecánica y rígida de los mismos.
- 2.- Proveer instrumentos que fortalezcan el **carácter estratégico** de la gestión pública, en tanto en cuanto facilitan la construcción de visiones de largo plazo y definición de los aspectos globales y significativos de la acción en el corto y mediano plazo.

Liderazgo herramienta clave para la Gerencia Social

El ejercicio del liderazgo para los gerentes públicos no es opcional. Con mayor motivo para los gerentes sociales en vista a que no se puede ejercer la gerencia social sin el ejercicio del liderazgo adaptativo.

Dentro de este enfoque, el liderazgo ha sido visto como una herramienta. Es decir, una manera en la cual el gerente social puede hacer frente a las complejas situaciones en las que se desenvuelve para generar valor público.

El GS debe ser capaz de diferenciar ámbitos en los cuales los tiene autoridad formal y aquéllos en los que no la tiene, y reconocer que puede haber problemas para los cuales el o la gerente no tenga “la solución” y por ende tengan que movilizar a la organización para que los enfrente y asuma; planteamos que para el ejercicio de la gerencia social el enfoque de liderazgo adaptativo es clave.



MUCHAS GRACIAS

mvargas@eafit.edu.co