



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Metodología para la evaluación de impacto de los emprendimientos sociales

Martha Luz Benjumea Arias

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Minas, Departamento de Ingeniería de la Organización
Medellín, Colombia
2012

Metodología para la evaluación de impacto de los emprendimientos sociales

Martha Luz Benjumea Arias

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Ingeniería Administrativa

Director:
Magister Gabriel Awad Aubad

Línea de Investigación:
Emprendimiento
Grupo de Investigación:
Innovación y Gestión Tecnológica

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Minas, Departamento de Ingeniería de la Organización
Medellín, Colombia
2012

A Dios por permitirme vivir y sentir su presencia.

A Kari, familia y amigos por su apoyo.

Al mar por ser la pasión que inspira el nuevo propósito...

Agradecimientos

A Gabriel AWAD AUBAD, director de la tesis, por sus orientaciones, rigurosidad y paciencia para acompañarme en este proceso hasta encontrar la luz al final del túnel.

A los compañeros del grupo de investigación en emprendimiento por sus oportunas observaciones y recomendaciones, en especial a Alejandro VALENCIA por su total disposición y colaboración.

A mi familia y amigos por su respaldo y apoyo.

Resumen

Esta tesis presenta una metodología para la evaluación de impacto de los emprendimientos sociales. Inicialmente se analizan los diferentes enfoques y los conceptos relacionados. Posteriormente se identifican los criterios que orientan el objeto de conocimiento: el logro de los propósitos, la creación de valor económico y la creación de valor social.

Para el análisis de los criterios se emplea el análisis multicriterio que permite establecer la ponderación de variables de estudio. Finalmente se presenta una metodología de corte cuantitativo en la cual se establecen las etapas, actividades e instrumentos para la recolección de la información y la síntesis de resultados. Los instrumentos fueron aplicados a emprendedores sociales y la metodología fue evaluada por un grupo de expertos en el tema.

Este trabajo se constituye en un aporte a la actividad emprendedora toda vez que posibilita a los emprendedores evaluar sus propios cambios. De otro lado, es de útil aplicación en futuras investigaciones que orienten el conocimiento a la evaluación de impacto.

Palabras clave: emprendimiento social, evaluación de impacto, metodología, análisis de decisión multicriterio.

Abstract

This Thesis presents a methodology for the impact assessment of social entrepreneurship. Initially we analyze the different approaches and concepts. Then, identify the criteria that guide the knowledge objective: the achievement of the purposes, the creation of economic value and the creation of Social value.

For the analysis of the criteria, we apply the multicriteria analysis that allow set up the weighting of study variables. Finally, we present a methodology of quantitative cut in which, are set up the stages, activities and the instrument for the data collection and synthesis of results. The instruments were applied to social entrepreneurs and the methodology was assessed by a group of experts in the field.

This work constitutes a contribution to entrepreneurship activity as it permits to entrepreneurs assess their own changes. On the other side, is useful application in future investigations which guide the knowledge to impact evaluation.

Keywords: social entrepreneurship, impact evaluation, methodology, multiple criteria decision analysis.

Contenido

	Pág.
Resumen	IX
Lista de figuras	XIII
Lista de tablas	XIV
Lista de anexos	XV
Introducción	1
1. Conceptualización de emprendimiento social	5
1.1 Introducción	5
1.2 Enfoques del emprendimiento social	5
1.3 Acercamiento a la definición de emprendimiento social	7
1.3.1 Problemas sociales.....	11
1.3.2 Creación de valor social.....	11
1.3.3 Sostenibilidad	12
1.4 El estudio de los emprendimientos sociales.....	13
1.5 Conclusiones	16
2. Variables y factores de estudio de los emprendimientos sociales	19
2.1 Introducción	19
2.2 Análisis de los emprendimientos sociales y las premisas	19
2.2.1 Emprendimientos sociales objeto de estudio	22
2.2.2 Construcción de las premisas de estudio.....	24
2.3 Resultado de comparación de los emprendimiento sociales y premisas	25
2.3.1 Ponderación de las premisas estudiadas.....	26
2.3.2 Análisis de sensibilidad.....	29
2.4 Variables de estudio para la evaluación de impacto	35
2.5 Conclusiones	37
3. La evaluación de impacto	39
3.1 Introducción	39
3.2 Definición de evaluación de impacto.....	39
3.2.1 Momentos y etapas para el diseño y la implementación de la evaluación de impacto	41
3.2.2 Tipos y métodos para la evaluación de impacto.....	42
3.3 Conclusiones	45

4. Propuesta metodológica para la evaluación de impacto	47
4.1 Introducción.....	47
4.2 Bases metodologicas	47
4.2.1 Ponderación de criterios.....	48
4.2.2 Descripción de las etapas y actividades	52
4.2.3 Validación de la metodología.....	54
4.3 Conclusiones.....	54
5. Conclusiones y recomendaciones	56
5.1 Conclusiones.....	56
5.2 Recomendaciones.....	58
A. Anexo: Ficha de caracterización del emprendimiento social	59
B. Anexo: Diagnóstico preliminar	61
C. Anexo: Cronograma de actividades	63
D. Anexo: Matriz de evaluación	64
E. Anexo: Ficha informante clave	75
F. Anexo: Presentación y síntesis de resultados	77
G. Anexo: Formato para elaborar las acciones de mejora	79
H. Anexo: Información de los participantes en el proceso de validación	80
Bibliografía	83

Lista de figuras

	Pág.	
Figura 1-1	Enfoques del emprendimiento	17
Figura 2-1.	Clasificación de los emprendimiento sociales	24
Figura 2-2	Gráfico de sensibilidad del enfoque de creación de trabajo	31
Figura 2-3	Gráfico de sensibilidad del enfoque de edificaciones	32
Figura 2-4	Gráfico de sensibilidad del enfoque de ayuda	33
Figura 2-5	Gráfico de sensibilidad del enfoque de apoyo voluntario	34
Figura 2-6	Variables de evaluación de impacto	37
Figura 3-1	Etapas para el diseño de la evaluación de impacto	42
Figura 4-1	Propuesta metodológica para la evaluación de impacto	53

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1-1 Rangos del emprendimiento social	10
Tabla 1-2 Metodología de investigación de los enfoques americano y europeo.	14
Tabla 1-3 Los estudios del emprendimiento social	15
Tabla 2-1 Intensidad relativa de las premisas en los emprendimientos	26
Tabla 2-2 Ponderación de las premisas en el enfoque de creación de trabajo	27
Tabla 2-3 Ponderación de las premisas en el enfoque de edificaciones	27
Tabla 2-4 Ponderación de las premisas en el enfoque de ayuda	28
Tabla 2-5 Ponderación de las premisas en el enfoque de apoyo voluntario	28
Tabla 2-6 Análisis de sensibilidad en el enfoque de creación de trabajo	30
Tabla 2-7 Análisis de sensibilidad en el enfoque de edificaciones	32
Tabla 2-8 Análisis de sensibilidad en el enfoque de ayuda	33
Tabla 2-9 Análisis de sensibilidad en el enfoque de apoyo voluntario	34
Tabla 2-10 Macrocriterios y criterios de estudio	36
Tabla 4-1 Escala de calificación para los resultados de la evaluación	48
Tabla 4-2 Matriz de criterios	49
Tabla 4-3 Matriz de criterios y ponderación	51

Lista de anexos

	Pág.
Anexo A. Ficha de caracterización del emprendimiento social	59
Anexo B. Diagnóstico preliminar	61
Anexo C. Cronograma de actividades	63
Anexo D. Matriz de evaluación	64
Anexo E. Ficha de evaluación del informante clave	75
Anexo F. Presentación y síntesis de resultados	77
Anexo G. Formato para la elaboración de acciones de mejora	79
Anexo H. Información de los participantes en el proceso de validación	80

Introducción

El emprendimiento social como campo de investigación académica, ofrece la oportunidad para analizar y repensar la importancia de la evaluación de impacto de la actividad emprendedora social toda vez que se constituye en el instrumento capaz de medir el cambio social desde la perspectiva teórica y el abordaje de las necesidades sociales.

Al respecto, los individuos tienen la necesidad de innovar, y que las necesidades responden a lo tangible “edificios y soportes de negocios” e intangible “la reputación y el respeto por los mismos logros” (Leadbeater, 1997). Si bien, el estudio del emprendimiento han generado la atención académica, las investigaciones sobre los emprendimientos sociales se han centrado principalmente en el análisis de casos que ha dilucidado el conocimiento y ha permitido una multiplicidad de conceptos (Dees, 2001) dejando de lado la aplicación de diversas herramientas que permita medir la verdadera finalidad del emprendimiento social.

El término "emprendedor social" fue introducido por primera vez en 1972 por Banks, quien señaló que los problemas sociales también pueden ser desplegados por las prácticas de gestión (Nicholls, 2009). A pesar de que el emprendimiento social ganó relevancia durante las décadas del 70 y 80, no fue hasta la década del 90 que el tema atrajo la atención de gobiernos y académicos.

Los emprendimientos sociales se ven obligados a ser innovadores en todas sus actividades de creación de valor social debido a la creciente competitividad. En este sentido se hace necesario mejorar las capacidades de los emprendedores en la solución de sus propios problemas (Alvord, Brown, & Letts, 2002) y construir herramientas que les permitan evaluar sus propios cambios. A partir de la definición de emprendimiento social como “una actividad de creación de valor social” que ocurre en los sectores sin ánimo de lucro, de negocios y gubernamental (Austin, Stevenson, & Wei-skilern, 2006; Thompson, 2002) y que su impacto se refleja en el desarrollo económico y social (Harding, 2004; Martin & Osberg, 2007; Mort, Weerawardena, & Carnegie, 2003) es necesario identificar el impacto de la gestión de los emprendimientos sociales.

La evaluación de impacto tiene diferentes modalidades y posibilidades no excluyentes unas de otras (Scopetta, 2006). Esta evaluación también llamada “de los efectos” es la identificación sistemática de las repercusiones positivas o negativas, deliberadas o

involuntarias como consecuencia de una determinada actividad de desarrollo en la que se pretende comprender mejor hasta qué punto las actividades llegan a los pobres e influyen en su bienestar (Banco Mundial, 2004).

En primer lugar se hace necesario entender que el marco conceptual formulado confirma que el desempeño y el impacto de un emprendimiento social puede obedecer a múltiples factores, entre ellos: el propósito del valor social que consiste en la creación de valor social para mejorar la sociedad y en la creación de valor económico que contribuye al posicionamiento en el que inicialmente se busca un beneficio económico pero de igual forma hace una contribución social (Peredo & Mclean, 2005).

En segundo lugar, cuando se trata de medir el impacto social, la tarea de especificar los resultados es compleja. La medición de impacto en términos del desempeño de los emprendimientos sociales, radica en evaluar el progreso realizado en pos del cumplimiento de la misión social. En términos prácticos, medir el impacto puede conllevar al desafío de medir una noción abstracta. Ahora bien, ¿qué metodología se debe proponer a fin de evaluar el impacto de los emprendimientos sociales? teniendo en cuenta que en la revisión de literatura los estudios evidencian que los factores del emprendimiento social priorizan en cuatro variables que lo diferencian de los emprendimientos de negocios: la falla de mercado, la misión, la movilización de recursos y la medición del desempeño (Austin et al., 2006).

El objetivo de este trabajo es proponer una metodología para la medición de impacto de los emprendimientos sociales, de tal forma que logre evidenciar el cumplimiento de su misión social y los propósitos para el cual fue creado. Para el efecto se revisa la definición desde distintas perspectivas y enfoques, se consultan las metodologías existentes para medir impacto y se definen los criterios que orientan el diseño metodológico de la herramienta de medición.

La investigación se estructura de la siguiente forma:

El capítulo 1 tiene como objetivo analizar los diferentes enfoques del emprendimiento social, realizar un acercamiento a la definición desde el análisis de las características que distinguen los emprendimientos sociales de los emprendimientos de negocios; la conceptualización de como el problema social, la creación de valor social y la sostenibilidad. Posteriormente se presentan otros estudios relacionados con los emprendimientos sociales.

En el capítulo 2 se identifican las variables y factores de estudio de impacto de los emprendimientos sociales. En el proceso de identificación se utiliza la clasificación de emprendimientos sociales propuesto por Thompson (2002). Para tal fin se analiza cada grupo de emprendimientos de la clasificación y se contrasta con las premisas construidas a partir de la revisión de estudios sobre emprendimiento social.

En el capítulo 3 se presentan las bases teóricas de la evaluación de impacto; los tipos de evaluación, el proceso que se lleva a cabo para el diseño y la implementación de la evaluación y los métodos cualitativos y cuantitativos más utilizados.

Finalmente en el capítulo 4 se presenta una metodología propia para la evaluación de impacto de los emprendimientos sociales. En ella se definen los macrocriterios, criterios y microcriterios de estudio, las etapas, las actividades, los instrumentos que se utilizan en cada actividad. Para la construcción de la metodología se tuvo en cuenta la participación y observaciones de 3 emprendedores líderes y 5 expertos en el tema.

Para el desarrollo de la investigación fue necesaria la revisión de fuentes académicas en bases de datos y fuentes primarias de los emprendimientos en los cuales se valida la metodología. Para la administración de la bibliografía se utilizó Mendeley (mendeley-desktop), de distribución gratis en Internet. Para el análisis de las categorías y factores de estudio se utilizó el software licenciado Expert choice herramienta para la toma de decisiones y el análisis multiobjetivo. Esta investigación es de corte explicativo en el cual se propone dar cuenta de la existencia de variables y criterios de estudio propios del emprendimiento social y en qué condiciones ocurren en el contexto de los mismos.

1. Conceptualización de emprendimiento social

1.1 Introducción

En el panorama de la globalización, los estudios macro y microeconómicos y específicamente en el contexto donde operan las organizaciones el tema de emprendimiento cada vez cobra mayor importancia (Wennekers & Thurik, 1999) (Audretsch et al., 2008) en ella se destaca el papel de las nuevas empresas como motor de desarrollo económico y social. Desde el aspecto de la viabilidad es a partir de la creación de estructuras socioeconómicas, las relaciones, instituciones, organizaciones y prácticas que permiten el rendimiento y mantenimiento de los beneficios sociales.

En el presente capítulo se analizan los enfoques del emprendimiento social y se realiza un acercamiento a la definición desde el análisis de las características que lo distinguen de los emprendimientos de negocios. Para el efecto se hace revisión de otros estudios e investigaciones y se establecen las variables y premisas de estudio que orientará la construcción de criterios de medición.

Como resultado del capítulo se construye una definición de emprendimiento social que permita englobar los diferentes tipos de emprendimientos sociales en los cuales se utilizaría la metodología de evaluación de impacto.

1.2 Enfoques del emprendimiento

Citado por (Alvarez, 2009), desde una perspectiva muy general, las investigaciones en el campo del emprendimiento se han situado en tres grandes enfoques. Por una parte, el enfoque económico, donde se imponen los aspectos relativos a la racionalidad económica en la que se plantea que el emprendimiento obedece a cuestiones económicas (Audretsch et al., 2008) (Wennekers & Thurik, 1999). El enfoque psicológico postula que son los factores individuales o rasgos psicológicos de las personas (McClelland 1961; Collins et al. 1964; Carsrud y Johnson 1989) los que determinan la actividad emprendedora. Por último, el enfoque sociológico o institucional defiende que es el entorno socio-cultural (Shapero y Sokol 1982; Aldrich y Zimmer 1986; Berger 1991; Busenitz et al. 2000; Steyaert y Katz 2004; Manolova et al. 2008; entre otros) el que condiciona la decisión de crear una empresa.

Desde la orientación del enfoque económico, diferentes autores han acertado en proponer que la innovación y la creación de empresas son las fuerzas conducentes al desarrollo económico en la sociedad capitalista (Kantis & Angelelli, 2000). En este enfoque se establece que existe razones no económicas para el surgimiento de los emprendimientos: a) la legitimación del emprendimiento que enfatiza en la relevancia del sistema de normas y valores vigentes en el contexto sociocultural del empresario en el proceso de aparición de nuevos empresarios y empresas; b) movilidad social: el grado de movilidad, tanto social como geográfica y la naturaleza de los canales de movilidad inciden sobre la actividad emprendedora. La falta de posibilidades de movilidad promueve, en muchos casos, el comportamiento empresarial; es decir, en ambientes demasiado flexibles los individuos serán más propensos a elegir roles no empresarios; c) marginalidad: los individuos o los grupos sociales ubicados en el margen del sistema suelen ser fértiles, según esta argumentación, en materia de surgimiento de nuevos empresarios pueden provenir de grupos religiosos, culturales, étnicos o migrantes, y su posición marginal tiene efectos psicológicos siendo particularmente atractiva para ellos. Por otro lado d) Integración social es otro factor no económico que incide sobre la actividad, los lazos sociales proveen empresarios potenciales con acceso a recursos y mercados positivamente orientados hacia el comportamiento emprendedor (Kantis & Angelelli, 2000).

En la misma línea se pueden encontrar modelos de emprendimiento que analizan no sólo la actuación del emprendedor dentro de la empresa, sino que involucran elementos externos a las empresas; este nivel de interacción puede estar definido por el tipo de empresa, por su misión o visión o por su entorno. El modelo de la matriz del emprendimiento social (Masseti, 2008) en la que se representa los cuatro cuadrantes en los cuales se puede ubicar el emprendimiento dependiendo del fin que persiga. En el cuadrante I se encuentra el emprendimiento sin fines de lucro tradicional caracterizado por estar motivado por una misión social y no importa la rentabilidad. En el cuadrante II, se ubica el emprendimiento lucrativo tradicional que se caracteriza por ser estar orientado a un mercado y motivado por la obtención de ganancias. El emprendimiento del cuadrante III, se considera como una organización social en transición, pues da respuesta a las demandas de un mercado, pero no está motivado por la necesidad de lograr ganancias; el financiamiento es a través de donaciones, programas gubernamentales y fondos establecidos; más que la creación de una “empresa”, su objetivo es resolver un problema social que puede o no derivar en ganancias monetarias; así mismo, requieren modificar su oferta según los cambios del mercado. En el cuadrante IV se encuentra el modelo nuevo de organización social. Los emprendimientos sociales son organizaciones motivadas tanto por su misión social como por la necesidad de ser lucrativos para operar y cumplir con sus metas; son empresas en desarrollo que prometen ser el nuevo modelo para la transformación económica y social (Masseti, 2008).

En el estudio de los enfoques del emprendimiento se resalta la tradición americana y europea (Hoogendoorn, Pennings, & Thurik, 2010). La primera surge como respuesta a la recesión económica a finales de 1970 y 1980 que trajo grandes recortes en fondos federales y organizaciones no lucrativas que operaban en los programas para la pobreza, educación, salud, medio ambiente, y servicios de la comunidad con un problema de

financiamiento grave. La ampliación o la introducción de la actividad comercial era una forma popular para hacer frente a estos recortes en un intento de garantizar la continuidad de los servicios ya prestados. Dentro del enfoque americano el emprendimiento social se refiere sobre todo a las actividades económicas orientadas al mercado que sirven a un objetivo social, independientemente de la estructura jurídica y sector (Nyssens, 2006). Este enfoque dio lugar a dos escuelas distintas de pensamiento: la escuela de la empresa social y la escuela de innovación social.

En contraste con el enfoque de América, el enfoque europeo tiene su origen en el tercer sector o la economía social y a las direcciones de los servicios en los que se había retirado el estado. Esto dio lugar a emprendimientos sociales creados por actores de la sociedad civil, mientras que en la tradición americana, las organizaciones que ya estaban establecidas pusieron en marcha emprendimientos sociales. Dentro del enfoque europeo, los emprendimientos sociales son generalmente del tipo sin fines de lucro o cooperativas dedicadas a la creación de impacto social para la comunidad, y combinar la generación de ingresos con las obras o actividades de participación de los beneficiarios (Nyssens, 2006).

1.3 Acercamiento a la definición de emprendimiento social

Durante las últimas décadas el tema de emprendimiento social como campo amplio de conocimiento ha cobrado especial importancia en el tema del desarrollo en países emergentes y su pertinencia para la determinación de políticas públicas (Harding, 2004).

La revisión de literatura sobre emprendimiento social permite comprender que si bien se ha desarrollado un cuerpo sustancial, esta se encuentra fragmentada y no lleva a cabo un desarrollo teórico coherente. Es así como los artículos sobre el emprendimiento social basado en la investigación empírica poco a poco van apareciendo, pero todavía son superados en número por los artículos conceptuales (Hoogendoorn et al., 2010).

Se ha investigado el emprendimiento social desde diferentes enfoques: construcción y definición del emprendimientos sociales (Austin et al., 2006; Dees, 2001; Mair & Martí, 2004; Peredo & Mclean, 2005). Otros autores describen las similitudes y diferencias con los sectores estrechamente relacionados, como la iniciativa empresarial o emprendimiento de negocios (Roberts & Woods, 2000), sobre los emprendimientos y su relación con la política social y economía del trabajo (Coraggio, 1999), el activismo social y la prestación de servicios sociales (Martin & Osberg, 2007) en tanto que un grupo se ha enfocado en el emprendimientos social desde la definición de los conocimientos y habilidades de negocios basados en el mercado para el sector sin fines de lucro (Weerawardena & Mort, 2006).

El emprendimiento en todas sus formas cumple un rol importante dentro del contexto del desarrollo económico y social, pues además de generar riqueza, contribuye a la generación de empleo. De un modo general, el surgimiento de emprendimientos sociales parte de la conjunción de cuatro circunstancias: a) la presencia, en los medios populares, de prácticas y tradición asociativa, comunitaria o de clase, motivando un sentimiento de pertenencia a un pasado común y de reconocimiento mutuo, particularmente una identidad de trabajo; b) la existencia de organizaciones populares y de movilizaciones colectivas, dotadas de liderazgos populares legítimos y activos; c) la reducción de las modalidades convencionales de subsistencia, tanto debido a la regresión o mayor selectividad del mercado de trabajo, como la ineficacia de las políticas públicas destinadas a generar oportunidades económicas o a compensar momentáneamente su insuficiencia; d) la mediación de organismos representativos o de apoyo, capaces de canalizar la demanda social hacia alternativas asociativas (Gaiger, 2004).

Si bien la definición de emprendimiento social sigue permaneciendo como un asunto en debate (Harding, 2004), la discusión y los ámbitos de investigación siguen teniendo pertinencia en relación con el desarrollo teórico dentro de diferentes dominios o áreas de conocimiento. El emprendimiento social ha emergido en la investigación de las entidades sin ánimo de lucro, por lo tanto no existe una teoría coherente en el marco conceptual y puede presentar fallas teniendo en cuenta en contexto en el cual opera (Mort et al., 2003).

La actividad desarrollada por los emprendimientos sociales es llevada a cabo en diferentes sectores, con distintos propósitos y por diversos actores (Harding, 2004) y surgen como consecuencia de 1) la identificación de un equilibrio estable pero injusto que los excluye, margina o causa sufrimiento a un grupo que carece de medios para transformar el equilibrio, 2) la identificación de una oportunidad y el desarrollo de un nuevo valor social propuesta para desafiar el equilibrio, y 3) forjar un nuevo equilibrio, estable para aliviar el sufrimiento del grupo afectado a través de la imitación y la creación de un ecosistema estable alrededor del nuevo equilibrio para garantizar un futuro mejor para el grupo y la sociedad (Martin & Osberg, 2007).

En este sentido se analiza el papel de los emprendimientos sociales como agentes de cambio en el sector social, mediante: 1) la adopción de la misión de crear y sostener valor social (no sólo el valor privado), 2) reconocer y perseguir nuevas oportunidades para servir a esa misión, 3) participar en un proceso de innovación continua, adaptación y aprendizaje, 4) actuar con audacia sin ser limitado por los recursos y 5) exhibir mayor responsabilidad ante la comunidad y servir para los resultados para lo cual fue creado (Dees, 2001). En función del cumplimiento del desarrollo económico y social se valora la posibilidad de realizar emprendimientos asociativos para la creación de redes (Coraggio, 1999; Gaiger, 2004).

El emprendimiento social es la búsqueda de soluciones a problemas sociales en la cual se identifican oportunidades que se presentan a sí mismas como problemas que requieren soluciones. Los emprendedores sociales hacen contribuciones significativas y diversas en sus comunidades y sociedades mediante la adopción de modelos de negocio para ofrecer soluciones creativas a los problemas, en este sentido "comprende las

actividades y procesos comprometidos a descubrir, definir y aprovechar las oportunidades a fin de aumentar la riqueza social mediante la creación de nuevas empresas o la gestión de las organizaciones existentes de manera innovadora" (Zahra, Gedajlovic, Neubaum, & Shulman, 2009).

El emprendimiento social se constituye en el uso de la conducta empresarial con fines sociales y no para objetivos de beneficio propio, o, alternativamente, que los beneficios generados a partir de las actividades de mercado se utilizan para el beneficio de un grupo de desfavorecidos (Leadbeater, 1997). Este se ejerce cuando alguna persona o grupo persiguen el objetivo de la creación de valor social, en tal sentido muestran una capacidad de reconocer y aprovechar las oportunidades de empleo, innovación y aceptar un grado por encima del promedio de riesgo (Peredo & Mclean, 2005).

La restricción de las fuerzas que comprende el medio ambiente, la misión social y la necesidad de la sostenibilidad produce una forma única de comportamiento empresarial que es lo que se conceptualiza como emprendimiento social (Weerawardena & Mort, 2006). Al respecto se plantean cuatro variables para comparar el emprendimiento social y el emprendimiento de negocios, buscando establecer divergencias (Austin et al., 2006): la primera variable es la falla de mercado, es decir, "un problema para el emprendedor de negocios es una oportunidad para el emprendedor social" (Austin et al., 2006), la segunda variable es la misión, en la cual el propósito fundamental del emprendimiento social es la creación de valor social para el bien público. Una tercera variable lo constituye la movilización de recursos. Por una parte, "la restricción no distributiva de los excedentes generados por las organizaciones sin ánimo de lucro y el propósito social enraizado o las formas híbridas de la empresa social, limitan a los emprendimientos sociales para financiarse en los mismos mercados de capitales de los emprendimientos de negocios" y finalmente, la cuarta variable está definida por la medición del desempeño; toda vez que los emprendimientos sociales afrontan grandes dificultades para la evaluación del desempeño por la imposibilidad de medir el impacto social (Austin et al., 2006).

En el mismo sentido se precisa la diferencia entre emprendimientos de negocios y emprendimientos sociales apoyada en tres procesos analíticos: la definición de la oportunidad, la consecución de recursos financieros y la estructura organizacional (Auerswald, 2009), en la que se prioriza en el reconocimiento y la búsqueda de nuevas oportunidades para promover la misión de crear valor social, la participación continua en la innovación y la modificación, y en las acciones emprendidas sin la limitación de recursos existentes (Venkataraman & Shane, 2000). Adoptan, en proporción variable, arreglos colectivos en la posesión de los medios de producción, en el proceso de trabajo y en la gestión del emprendimiento, minimizando la presencia de relaciones asalariadas. Dichas prácticas están ancladas en la economía de los sectores populares, de la cual son una extensión y donde encuentran primariamente su sustrato y su funcionalidad. Expresan, así, una inflexión de la economía popular de base doméstica y familiar, o también, en algunos de sus segmentos, una reconversión de la experiencia obrera del trabajo, a través de la socialización de los medios de producción y de la democratización del poder económico (Gaiger, 2004).

El abordaje del concepto “social” en el emprendimiento social se define sobre la base de la consecución de objetivos sociales y la creación de valor social; es decir, la contribución al bienestar de una determinada comunidad humana (Dees, 2001). La misión social es explícita y central, la riqueza es un medio para el fin social, es por esto que algunos autores lo clasifican en el mundo de las organizaciones sin ánimo de lucro (Masseti, 2008).

Se llega a un concepto flexible del emprendimiento social cuando 1) existe un objetivo en la creación de valor social (exclusivamente o por lo menos de manera prominente), 2) muestra una capacidad de visión para aprovechar las oportunidades para crear valor social, 3) emplear la innovación desde la invención pura y simple para la adaptación y creación de valor social, 4) se promueve la disposición al riesgo, y 5) cuando se está dispuesto conseguir su objetivo social a pesar de la limitación de recursos (Hoogendoorn et al., 2010). Al respecto se clasifica el lugar de los objetivos sociales (Peredo & Mclean, 2005):

Tabla 1-1. Rangos del Emprendimiento social

Lugar de los objetivos sociales	Rol del intercambio comercial	Ejemplos
Los objetivos de las empresas son exclusivamente sociales	No hay intercambio comercial	ONG
Los objetivos de la empresa son exclusivamente social	Algunos intercambios comerciales y ganancias están dirigidas directamente al beneficio social, lo cual puede integrar y complementar como soporte a la empresa	Banco Grameen integrado al progreso rural de Bangladesh
Los objetivos de la empresa pueden ser social, pero no de manera exclusiva	Las ganancias del intercambio comercial benefician en parte al empresario y a los beneficiarios	Ciudad Salud en Missouri
Los propósitos sociales son más prominentes que los propósitos de la empresa	En el intercambio comercial la construcción de ganancias del emprendimiento y otros es un objetivo fuerte	Ben y Jerrys
Los objetivos sociales de la empresa están subordinados a otros objetivos	Las creación de ganancias para la empresa es prominente sobre otros objetivos	Cause-branding: objetivos sociales tomados por corporaciones como bancos.

Fuente: Peredo y McLean, 2005

1.3.1 Problemas sociales

El emprendimiento social es una especie en el género empresarial (Dees, 2001) que identifica oportunidades que se presentan a sí mismas como problemas que requieren soluciones y se esfuerza por crear emprendimientos para resolverlos. En el emprendimiento social no existe un método, código de práctica o un modelo esencial de negocios a seguir; empero, la falta de consenso respecto al significado de emprendedor social y empresa social ha generado que la investigación este polarizada; por un lado, hacia los atributos personales que distinguen al emprendedor tradicional del emprendedor social, y por el otro, hacia la comprensión del modelo de negocio que funda el emprendedor social el cual se basa en la integración de una red social (Palacios, 2010).

El emprendimiento social abarca modalidades de trabajo a las cuales recurren los individuos que viven ordinariamente del empleo de su fuerza de trabajo y en las cuales encuentran refugio categorías sociales puestas al margen de los sistemas convencionales de ocupación y de distribución de la riqueza, dependientes del sector privado y del estado (Gaiger, 2004). En tal sentido, para dar cuenta de la distribución de la riqueza y la Justicia social, el emprendimiento social se constituye en el uso de la conducta empresarial con fines sociales y no para objetivos de beneficio, o, alternativamente, que los beneficios generados a partir de las actividades de mercado se utilizan para el beneficio de un grupo de desfavorecidos (Leadbeater, 1997).

Los emprendimientos sociales están impulsados por un deseo de justicia social, ellos buscan un vínculo directo entre sus acciones y una mejora en la calidad de vida de las personas con las que trabajan y los que tratan de servir, su objetivo es producir soluciones que sean financieramente viables, y que puedan dar cuenta de resultados organizativos, sociales y ambientales combinando la creatividad con habilidades pragmáticas para traer nuevas ideas y servicios a la realidad. Como activistas comunitarios, persiguen la visión de un cambio social hasta que se convierte en una realidad social extendida (Roberts & Woods, 2000), “mientras que el valor privado se crea a través de la provisión de bienes y servicios a través de un mercado, el valor social que genera el emprendimiento social corresponde a la equidad” (Auerswald, 2009).

1.3.2 Creación de valor social

La creación de valor social sostenible es la característica clave que diferencia el emprendimiento social de las obras de beneficencia o las actuaciones caritativas de individuos bien intencionados (Martin & Osberg, 2007). Esta diferencia radica en que la provisión de servicios sociales se relaciona con una forma de altruismo, es decir personas comprometidas con alguna causa en la cual identifican un desequilibrio y desarrollan un programa para atacar esta situación; sin embargo, su impacto permanece restringido a la población local y su alcance es determinado por los recursos que están en capacidad de atraer (Martin & Osberg, 2007). Sin embargo, no todos los beneficios del emprendimiento funcionan a través del mercado; en muchos casos el

emprendimiento puede actuar directamente mejorando las capacidades humanas, incrementando la libertad, o construyendo niveles de confianza; tales emprendimientos, y los emprendedores que los crean, generan impactos no desde el intercambio de mercado, pero sí desde el valor inherente de las vidas humanas que sus acciones ayudan a preservar o mejorar (Auerswald, 2009).

En un emprendimiento social, la creación de valor consiste esencialmente en materializar su misión, por ello, sus operaciones tienen un alto impacto social y son resultado de una acción colectiva que persigue el bienestar de una comunidad a través de la autoayuda. Desarrollan una gran variedad de actividades, servicios, diseño y comercialización de productos con el fin de crear valor social para un grupo específico, una comunidad o una región, asimismo tienen metas cuantificables (Palacios, 2010). Se crea valor cada vez que se da respuesta a una necesidad insatisfecha. En el contexto de los emprendimientos sociales, esta promesa necesariamente implica alcanzar resultados sociales deseables que no están siendo generados en forma espontánea por los mercados.

1.3.3 Sostenibilidad

Los emprendimientos sociales responden a una complejidad ambiental y la turbulencia ha sido el argumento para crear la necesidad de un comportamiento proactivo y de gestión. Es importante tener en cuenta que el emprendimiento social no es lo mismo que la caridad o benevolencia, no es necesariamente incluso sin fines de beneficio, ésta va más allá, pues muchas organizaciones en el mundo que tienen una perspectiva similar, son emprendedores de negocios (Roberts & Woods, 2000). Desde la visión de que el objetivo social no sustituye la importancia de recursos financieros y que las dos orientaciones son complementarias y así, los fines sociales y el afán de lucro no se contradicen, sino que tienen resultados complementarios y constituyen una "línea de doble fondo" (Murphy & Coombes, 2008). Esto implica que la gestión financiera eficaz para el comportamiento social plantea una característica clave de la sostenibilidad.

El emprendimiento social se ha formado para tratar las cuestiones en las que el sector lucrativo y el gobierno no responden, y aunque no han sido conducidos por la rentabilidad monetaria, representan una innovación fundamental en buscar el equilibrio entre la misión social y la rentabilidad para autosostenerse (Mukesh, VanSandt, & Baugous, 2009). Insertar la dimensión económica dentro de la proposición de valor social impone sobre la organización una disciplina y una cultura orientada a la obtención de resultados, que no es fácil de generar en ausencia de un elemento económico.

La integración de valor social y valor económico permite el uso intensivo de financiamiento, lo que redundaría en la efectividad en el logro de la misión y sostenibilidad financiera; si bien no están completamente desvinculadas, ambas siguen distintas lógicas y son calculadas en distintos términos. Ante la ausencia de un componente económico en la proposición de valor, el vínculo entre sostenibilidad financiera y efectividad en la misión es débil e indirecto (Brown & Moore, 2001).

1.4 El estudio de los emprendimientos sociales

El estudio del emprendimiento social se ha orientado tratando de explicar su comportamiento en el incremento del número de organizaciones no lucrativas que compiten por subvenciones “oferta” y el número de personas con necesidades “demanda” (Nicholls, 2009).

En el análisis de los enfoques de la tradición americana y europea se proponen las distinciones: 1) unidad de observación, 2) relación entre la misión y los servicios, 3) estructura jurídica, 4) innovación, 5) distribución de beneficios, 6) generación de ingresos y 7) gobernabilidad (Hoogendoorn et al., 2010). La clasificación del estudio utiliza los cuatro componentes del marco de Gartner para la creación de empresas: individual, proceso, organización, y el medio ambiente (Gartner, Starr, & Bhat, 1998).

En el estudio realizado por Haugh (2005) se clasifica la agenda empresarial de investigación social en ocho temas con los cuales se pretende fortalecer y profundizar el conocimiento sobre el emprendimiento social: 1) la definición del alcance del emprendimiento social, 2) el contexto ambiental, 3) el reconocimiento de la oportunidad y la innovación, 4) los modos de organización, 5) la adquisición de recursos, 6) la explotación de oportunidades, 7) la medición del desempeño y 8) la educación, la formación y el aprendizaje de los emprendimientos sociales (Haugh, 2005).

Esta investigación parte de la reflexión de que el espíritu empresarial está confusamente vinculado con la creación de empresas de nuevas tecnologías. También hace alusión a la creciente conformación de las organizaciones con fines sociales, aunque han existido desde hace mucho tiempo, solo en los últimos años han recibido especial atención política por parte de las entidades gubernamentales.

Este interés se hace más notorio puesto que se constituye en el potencial de los países, toda vez que contribuyen a la “regeneración social, económica y ambiental” (Haugh, 2005). Al respecto se argumenta que este interés se refleja en la definición de políticas en lugar de la investigación dirigida, dejando en entredicho su posible contribución al desarrollo de capacidades sociales, en respuesta a las necesidades no satisfechas y la creación de nuevas formas de trabajo.

Tabla 1-2. Metodología de investigación de los enfoques americano y europeo

DEFINICION	ENFOQUE AMERICANO		ENFOQUE EUROPEO	
	ESC. INNOVACION SOCIAL	ESC. EMPRESA SOCIAL	ENFOQUE EME	ENFOQUE REINO UNIDO
UNIDAD DE OBSERVACION	Individual	Empresa	Empresa	Empresa
RELACION ENTRE LA MISION Y LOS SERVICIOS	directo	directo/indirecto	directo	directo/indirecto
ESTRUCTURA JURIDICA	no limita la forma juridica	empresas sin fines de lucro	ciertas restricciones a la forma juridica	no limita la forma juridica
INNOVACION	alto grado de innovaci3n	reconocen la importancia de la creatividad y la innovaci3n, pero no es un principio fundamental	reconocen la importancia de la creatividad y la innovaci3n, pero no es un principio fundamental	reconocen la importancia de la creatividad y la innovaci3n, pero no es un principio fundamental
DISTRIBUCION DE BENEFICIOS	No existe restricci3n para la distribuci3n de beneficios	Restricci3n para la distribuci3n de beneficios	La restricci3n para distribuci3n de beneficios, depende de la forma juridica	La restricci3n para distribuci3n de beneficios, depende de la forma juridica
GENERACION DE INGRESOS	es independiente de la cantidad de ingresos generados por la empresa	Es un prerrequisito generar ingresos comerciales para garantizar la viabilidad y sostenibilidad	la viabilidad financiera depende del esfuerzo de sus miembros y es independiente de la cantidad de ingresos generados por la empresa	Es importante generar ingresos para garantizar sostenibilidad pero en menor medida que la empresa social
GOBERNABILIDAD	La participaci3n de los interesados mediante la creaci3n de asociaciones y redes a trav3s del cual las ideas, conocimientos y experiencia puede fluir entre las organizaciones con el objetivo de lograr el objeto social	Deja a los fundadores la libertad de empresa para alcanzar sus metas. Desde esta perspectiva, la participaci3n de m3ltiples partes interesadas se debe evitar si se dificulta la gesti3n eficaz de los objetivos econ3micos y sociales.	Importante la participaci3n de m3ltiples partes interesadas, la gesti3n democr3tica, y el car3cter participativo de las empresas	Importante, pero la participaci3n directa o indirecta de las partes interesadas pueden variar de acuerdo con la estructura legal de la empresa

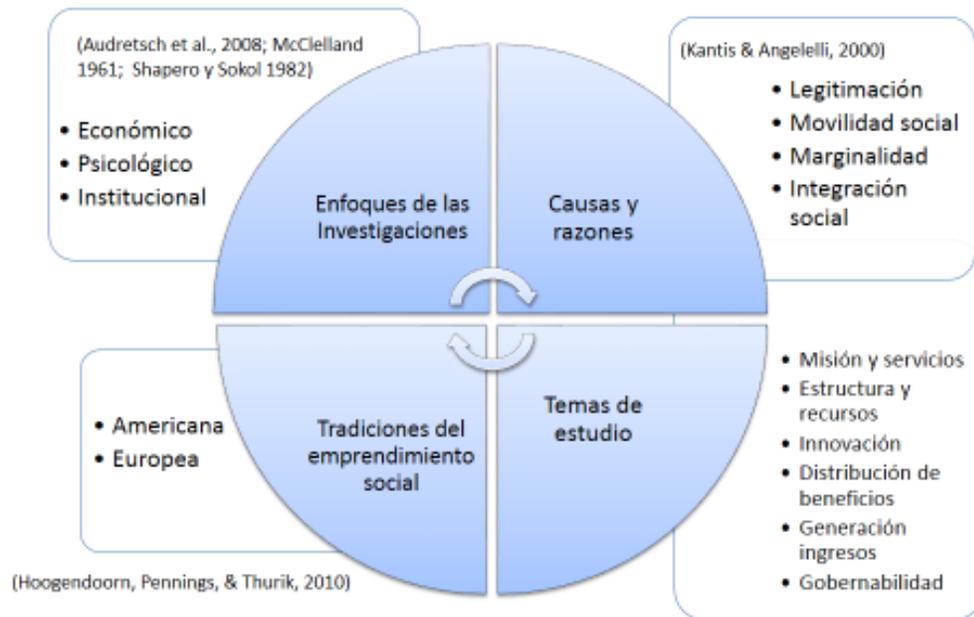
Fuente: adaptado de (Hoogendoorn , Pennings y Thurik, 2009)

En la investigaci3n realizada por Weerawardena y Sullivan (2006) se propone un modelo multidimensional basado en la teor3a de que una construcci3n se conoce como multidimensional cuando se compone de un n3mero de atributos, dimensiones y dominios en contraste con un conjunto interrelacionado de construcciones. En tal sentido el modelo multidimensional propone que la iniciativa empresarial social puede ser vista como una abstracci3n total de innovaci3n, proactividad y la gesti3n de riesgos dentro de las limitaciones del medio ambiente, la sostenibilidad y misi3n social (Weerawardena & Mort, 2006). Este modelo analiza las caracter3sticas de comportamiento del emprendimiento social dentro de la gama del medio ambiente y las limitaciones operacionales lo cual puede ser probado utilizando t3cnicas como la programaci3n lineal, entera, no lineal, el an3lisis multiobjetivo y la din3mica de sistemas, que ayuda a la toma de decisiones en estos contextos.

En la revisi3n de literatura y los resultados de las investigaciones se puede analizar que los temas de estudio m3s relevantes en los emprendimientos sociales son: 1) el prop3sito primordial que se constituye en el punto de partida para la construcci3n de la visi3n y el compromiso del emprendimiento para desarrollar una s3lida identidad dado que el

emprendimiento puede atravesar nuevos desafíos, 2) la integración que consiste en la función de crear coherencia con el propósito primordial del emprendimiento social, la comprensión del contexto mediante un diagnóstico de las necesidades que debe solventar, 3) la implementación que concentra su atención en el logro de la eficiencia y la eficacia de la organización a través sus procesos, la estructura organizacional, asegurando los recursos financieros y humanos necesarios para el cumplimiento de su misión, 4) la medición del desempeño que facilita la identificación, la recolección y la interpretación de información útil a los encargados de tomar decisiones y a los responsables de la ejecución y la gestión, 5) la creación de valor social consiste esencialmente en materializar su misión, por ello, la definición de los beneficiarios del emprendimiento debería surgir de de la iniciativa participativa, cuando consiguen hacerlo “crean valor para la sociedad”; es decir, contribuyen a mejorarla y 6) la creación de valor económico que consiste en la identificación de oportunidades, en donde los beneficiarios del valor creado generan riqueza material (Nicholls, 2009). “En los emprendimientos sociales los beneficios no son generados espontáneamente por la actividad económica, sino que son una dimensión explícitamente buscada por aquellos que promueven y gestionan la actividad” (Nyssens, 2006).

Figura 1-3. Los estudios del emprendimiento social



Fuente: elaboración propia

1.5 Conclusiones

El emprendimiento social puede tener múltiples definiciones. Con el propósito de hacer más explícita la conceptualización, es importante reconocer elementos subjetivos que abordan el significado cuando se trata de establecer que en el concepto de lo “social” los emprendimientos pueden operar como organizaciones sin fines de lucro, con fines de lucro o formas híbridas. Los emprendimientos sociales persiguen objetivos de interés privados o públicos y sus operaciones son en gran parte no comerciales, pero en todo caso tienen como intención generar beneficios financieros, sin embargo la actividad social también se produce.

El estudio de los emprendimientos sociales se ha abordado de manera diferente: en primer lugar desde los enfoques de las investigaciones que responde a las lógicas económicas, psicológicas e institucionales, en segundo lugar se enfatiza en reconocer las causas y razones que han dado origen al surgimiento de los emprendimientos sociales, en tercer lugar al reconocimiento de las tradiciones europea y americana que le han significado la formas organizativas como mecanismos para el desarrollo crecimiento económico, y finalmente en analizar los principales temas que se estudian en el desarrollo de la actividad emprendedora. Lo anterior permite entender que el estudio de los emprendimientos sociales se sustenta bajo la complejidad de un concepto en construcción que no desconoce la clara intencionalidad de allegar una definición que promueva el verdadero propósito.

En este sentido se adopta como definición de emprendimiento social las propuestas presentadas por Dees (2001), Harding (2004) y Austin, Stevenson y Wei-Skillern (2006). Los emprendimientos sociales son agentes de cambio social, que se constituyen con el propósito de: 1) adoptar la misión de crear y sostener valor social, 2) reconocer y perseguir nuevas oportunidades para servir a esa misión, 3) participar en un proceso de innovación continua, adaptación y aprendizaje, 4) actuar con audacia sin ser limitado por los recursos y 5) exhibir mayor responsabilidad ante la comunidad y servir para los resultados para lo cual fue creado (Dees, 2001). La actividad desarrollada por el emprendedor es llevada a cabo en diferentes sectores, con distintos propósitos y por diversos actores entendiendo que el emprendimiento social no está aislado del emprendimiento comercial (Harding, 2004) y finalmente, el emprendimiento social como una actividad innovadora, de creación de valor social, ocurre al interior y a través de los sectores sin ánimo de lucro, de negocios y gubernamental (Austin et al., 2006).

Figura 1-1. Enfoques del emprendimiento

ORIENTACIÓN DEL ENFOQUE	DESCRIPCIÓN	AUTORES
No económico	<p><i>Características de la personalidad:</i> altos niveles de necesidad de logro harán que el comportamiento empresarial se tornen en una influencia positiva para el crecimiento económico y el desarrollo.</p>	McClelland (1961)
	<p><i>Marginalidad:</i> Los individuos o los grupos sociales ubicados en el margen del sistema suelen ser fértiles en materia de surgimiento de nuevos empresarios.</p>	Solo (1967)
	<p><i>Integración social:</i> Si la marginalidad es grande, como para que los individuos o grupos estén desvinculados de redes de relaciones dentro del sistema social, el emprendimiento no será promovido. En este contexto, el autor sugiere la necesidad de una cultura de integración y lazos sociales que resultan suficientes para proveer empresarios potenciales con acceso a recursos y mercados y que estén positivamente orientados hacia el comportamiento empresarial.</p>	
	<p><i>Movilidad social:</i> El grado de movilidad, tanto social como geográfica y la naturaleza de los canales de movilidad inciden sobre la actividad emprendedora. Al contrario el autor argumenta que la falta de posibilidades de movilidad promueven, en muchos casos, el comportamiento empresarial. Se refiere a este fenómeno como un “bloqueo social relativo”</p>	Hagen (1968)
Proceso y contexto	<p><i>Legitimación de la actividad emprendedora:</i> El grado de aprobación o desaprobación de la actividad empresarial influenciará su surgimiento y características, siendo la empresarialidad favorecida por aquellos ambientes en los cuales los empresarios gozan de mayor legitimidad.</p>	Wilken (1979)
	<p><i>Aspectos claves de la actividad emprendedora:</i> a) la adquisición de la motivación básica, b) las influencias sobre el proceso de decisión de convertirse en empresario y c) la identificación y validación de ideas de negocios. Igualmente proponen que el surgimiento y desarrollo exitoso de la firma es el resultado de cuatro factores claves: la idea en sí misma, la disponibilidad y obtención de recursos, la habilidad del empresario y sus asociados y el nivel de motivación y compromiso.</p>	Gibb & Ritchie (1982)
	<p><i>Enfoque conductista:</i> el estudio del emprendimiento debe focalizarse en las actividades asociadas al</p>	Gartner (1988)

proceso de creación, en oposición a quienes se focalizan en las características personales. Las dimensiones a analizar:

él o los individuos involucrados en la creación, las actividades desarrolladas por esos individuos durante el proceso, la estructura organizacional y estrategia resultante, y el ambiente en que se desarrolla.

El enfoque del evento empresarial: la formación de empresas es la culminación de un proceso único que varía dependiendo del sector industrial, del lugar y del período en que éste se desarrolle. Es un evento contextual, resultado de la influencia de factores culturales, económicos, sociológicos y psicológicos el cual requiere de cuatro condiciones básicas: desplazamiento, disposición a actuar, credibilidad y disponibilidad de recursos. Shapero (1984)

Enfoque de redes centrado en el contexto: redes formales (bancos, instituciones, abogados) e informales (amigos, familiares, otros empresarios) encontrando que los emprendedores descansan fundamentalmente en el segundo tipo de relaciones. Este resultado lleva a concluir que las personas con redes sociales más ricas también serán más aptos de desarrollar negocios. Birley (1985)

Fuente: adaptación propia a partir de Kantis (2004)

2. Variables y factores de estudio de los emprendimientos sociales

2.1 Introducción

El entorno empresarial lo constituyen innumerables factores, citado por Awad (2004), la supervivencia de una firma depende de múltiples factores, actuales y pasados como: tasa de crecimiento, ventas, rentabilidad, situación de la industria y evolución de la economía nacional (Akram, 2001) necesitándose más que una buena idea para que un negocio tenga éxito (Holland, 1998).

El presente capítulo tiene como objetivo identificar las variables y factores de estudio de impacto de los emprendimientos sociales. En el proceso de identificación se utiliza la clasificación de emprendimientos sociales propuesto por Thompson (2002), se analiza cada grupo de emprendimientos y se compara con las premisas construidas como resultado del estudio de los emprendimientos sociales. Para el análisis de los emprendimientos y las premisas se utiliza el software expert choice basado en la metodología "APH" the analytic hierarchy process para el análisis multicriterio, que permite hacer un análisis de ponderación y comparación.

Finalmente y como resultado del análisis se proponen las variables y factores de estudio más relevantes que se constituirán en las variables de medición de impacto para la propuesta metodológica.

2.2 Análisis de los emprendimientos sociales y las premisas de estudio

En la revisión de literatura se plantea los enfoques teóricos sobre el estudio de la función empresarial (económica, psicológica, sociocultural o institucional y gerencial) y la actividad emprendedora en 3 niveles de análisis: micro, meso, macro (Veciana, 1988). A partir de esta perspectiva es necesario considerar que generalmente los emprendimientos sociales se desarrollan en cuatro etapas: la primera como una iniciativa de un individuo o grupo de personas que al identificar un problema, una necesidad o una oportunidad de orden social, económico o ambiental y desarrolla un proyecto para contribuir a su solución. La segunda consiste en el proceso de institucionalización en la cual para que el emprendimiento se ponga en marcha debe convertirse en parte integral

de la operación de la organización, a este proceso se lo conoce como institucionalización. Es generalmente en esta etapa cuando el emprendimiento social desarrolla estructuras organizacionales, políticas, procedimientos y gestiona recursos para que sea económicamente sostenible y exista una armonización estratégica entre éste y la misión de la organización. No obstante, es en la tercera y cuarta etapa de lanzamiento y consolidación respectivamente que los emprendimientos no logran garantizar la creación de valor social y de valor económico (Veciana, 1988); lo que puede significar la sostenibilidad financiera y el refuerzo de la competitividad para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés. Siendo esta una condición fundamental para el estudio del emprendimiento social es necesario estudiar a fondo cuáles son esos factores que puedan afectarlo. En el mismo sentido, se identifica que la articulación de los factores implícitos en el logro de objetivos es relativo a los factores que se encuentran en el entorno, la esencia de la gestión es la coordinación de la organización y la interlocución desde la globalidad articulada con el entorno, de esta manera se vela por la unidad de acción de la organización (Fantova & Maturana, 2003).

A partir de la definición de emprendimiento social como “una actividad de creación de valor social” que ocurre en los sectores sin ánimo de lucro, de negocios y gubernamental (Austin et al., 2006; Kantis & Angelelli, 2000; Thompson, 2002) y que su impacto se refleja en el desarrollo económico y social (Martin & Osberg, 2007) es necesario identificar las principales variables de la gestión y evaluación de los emprendimientos sociales y sus interrelaciones y cómo estas pueden ser diversas y variadas en los diferentes emprendimientos.

En primer lugar se hace necesario entender que el marco conceptual formulado confirma que el desempeño y el impacto de un emprendimiento social puede obedecer a múltiples factores, entre ellos: el propósito del valor social que consiste en la creación de valor social para mejorar la sociedad y en la creación de valor económico que contribuye al posicionamiento de marca en el que inicialmente se busca un beneficio económico para la empresa pero de igual forma hace una contribución social (Peredo & Mclean, 2005).

En segundo lugar cuando se trata de medir el impacto social, la tarea de especificar los resultados es compleja. La medición de impacto radica en evaluar el progreso realizado en pos del cumplimiento de la misión social, sin embargo, esta medición puede conllevar al desafío de medir una noción abstracta dada las condiciones en que operan tales como: la falla de mercado, la misión, la movilización de recursos y la medición del desempeño (Austin et al., 2006). En este orden de ideas se precisa la importancia de la evaluación puesto que el emprendimiento social radica en el impacto que él mismo tiene sobre el desarrollo económico y social (Audretsch et al., 2008).

El emprendimiento social se puede afectar por factores internos y externos. Entre los factores internos se analiza la relación entre la misión y los servicios, estructura jurídica, la capacidad de innovación, la distribución de beneficios, la generación de ingresos y la gobernabilidad (Hoogendoorn et al., 2010). En el mismo sentido la definición del alcance del emprendimiento social, el contexto ambiental, el reconocimiento de la oportunidad y

la innovación, los modos de organización, la adquisición de recursos, la medición del desempeño y la educación, la formación y el aprendizaje de los emprendimientos sociales (Haugh, 2005). Para Nicholls (2009) estos factores se evidencian en el propósito primordial, la integración, la implementación de procesos, la estructura organizacional, la medición del desempeño y la creación de valor social y económico (Nicholls, 2009).

Los factores externos están agrupados en los tres niveles económicos: macro, meso y micro. Dentro de la macroeconomía factores como las regulaciones, impuestos, oportunidades y tratados de libre comercio podrían influir. En el nivel meso el tejido empresarial y el asociacionismo de la región juegan un papel fundamental. En el nivel micro, la facilidad de organizar la empresa y la facilidad de encontrar mano de obra y empleados competentes es vital (Vesga, 2010).

A nivel macro el tamaño de los mercados (Global Competitiveness Report, 2007), la intensidad de la competencia (Wennekers & Thurik, 1999), la prevalencia de la tecnología (Global Competitiveness Report, 2007) y la diversidad demográfica (Ewing Kauffman Foundation, 2007).

De igual forma y frente a las condiciones de entorno en el nivel meso se destaca el capital disponible para el emprendimiento, la presencia de emprendedores experimentados, las habilidades técnicas de la fuerza laboral, el acceso a proveedores y consumidores de nuevos mercados, influencia del gobierno, la disponibilidad de instalaciones o tierras, acceso al transporte, la actitud hacia la población del área, la disponibilidad de soportes de servicios, condiciones de vida, la alta ocupación y diferenciación industrial, una base industrial grande, áreas urbanas de gran tamaño, un alto porcentaje de inmigrantes en la población, la disponibilidad de recursos financieros, barreras de entrada, rivalidades entre competidores existentes, productos sustitutos y poder de compra (Gartner et al., 1998).

A nivel micro se analiza el papel de los individuos y la organización interna del emprendimiento, en este nivel la evaluación de impacto social se orienta a los procesos de análisis, seguimiento y gestión de las consecuencias sociales, voluntarias e involuntarias, tanto positivas como negativas, de las intervenciones planeadas (políticas, programas, planes, proyectos), así como cualquier proceso de cambio social, invocado por dichas intervenciones (Gartner et al., 1998). En tal sentido los emprendimientos sociales deben identificar cuáles son las oportunidades que ofrece el mercado evaluarlas y elegir las apropiadamente para hacer frente a la inestabilidad de los mercados y a las dinámicas de la industria en la cual operan, conocer el contexto, manejar eficientemente los recursos y la información a fin de garantizar la sostenibilidad y creación de valor social.

2.2.1 Emprendimientos sociales objeto de estudio

Según Dees (1998), los emprendedores sociales son una especie dentro del género de los emprendedores, aunque empezar un negocio no es condición necesaria ni suficiente para ser emprendedor (Drucker, 1993).

Se identifican cuatro aspectos diferenciadores del emprendedores: 1) Destrucción creativa: la generación de productos o servicios innovadores destruye los que estaban previamente en el mercado 2) Creación de valor: el emprendedor traspasa recursos económicos de un área de baja productividad a una de alta productividad y mayor rendimiento 3) Identificación de oportunidades: un emprendedor no genera cambio, sino que explota las oportunidades que el cambio brinda 3) Ingenio: la capacidad de los emprendedores no solo de aprovechar oportunidades, sino también de afrontar los retos que comporta la falta de recursos para llevarlas a cabo y 5) La elevada capacidad de aceptar el riesgo (Tan et al., 2005) adoptando un enfoque de tipo empresarial e innovador a la provisión de servicios comunitarios (Pomerantz, 2003).

El emprendimiento social genera soluciones sociales con un enfoque de mercado, involucra en al menos un eslabón de su cadena a una población vulnerable. Lleva implícito la creación de valor económico a partir de la identificación de oportunidades para poder generar riqueza material (donde sus beneficiarios estén dispuestos a pagar por un bien o servicio un precio superior al costo de producirlo). No obstante, las empresas sociales van más adelante al buscar la generación de valor social entendido como la posibilidad de cambiar, para bien, las vidas de los individuos, mediante la generación de bienes y servicios socialmente necesarios y deseables (Ramirez, 2008).

Para efectos de esta investigación se tomará como referente de análisis la clasificación propuesta por Thompson (2002), ya que permite reconocer las diferentes formas en que se puede presentar la actividad emprendedora social. En ella se puede apreciar que los emprendimientos sociales obedecen a diversos enfoques, lo que él clasifica como creación del trabajo, enfoque en ayudar, apoyo voluntario y edificaciones, tal como se puede observar en el mapa del emprendimiento social (ver figura 2-1).

Enfoque de creación de trabajo

- Creación de trabajo en áreas deprimidas: en este aspecto, varios emprendedores que empezaron sus iniciativas en localidades deprimidas, crean trabajo para devolver algo a cambio a la comunidad que los ayudo a crecer.
- Negocios con ética social: algunas empresas poseen una ética social muy fuerte, más allá de las donaciones o tiempo social invertido en la comunidad.
- Prestación de servicios en formación profesional: entrenar las habilidades de las personas para ser aptos a las oportunidades de trabajo.
- Sustitución de servicios perdidos en zonas aisladas: muchos servicios que son indispensables en algunas zonas como transporte y tiendas, se vuelven inviables financieramente, es por ello que voluntarios tratan suplir estas necesidades.
- Organismos de apoyo y asesoramiento: colaboran con la sociedad direccionando recursos y asesorando al manejo de los mismos.

Enfoque de edificaciones

- Apertura o reutilización de edificios e instalaciones: algunos proyectos requieren de un lugar donde funcionar, por ejemplo, cuando se utiliza un espacio por cortos períodos de tiempo, el tiempo que se encuentra sin uso, lo pueden utilizar dichos proyectos.
- Disposición de las nuevas instalaciones de uso público: iniciativas para el mejoramiento de los usos de las instalaciones públicas, como calles, parques, entre otros.
- Vivienda o instalaciones de rehabilitación: se enfoca en individuos vulnerables, y con esto se busca por medio de instalaciones darles refugio y el cuidado que requieren.
- Preservación de edificios de la comunidad: ya sea edificaciones históricas o importantes para la comunidad, se necesitan voluntarios que realicen las restauraciones y reparaciones que generalmente necesitan esta clase de edificios.
- Hospicios y otros: específicamente, son lugares donde se pretende ayudar a la sociedad mejorando la salud y el bienestar de las personas.

Enfoque en ayudar

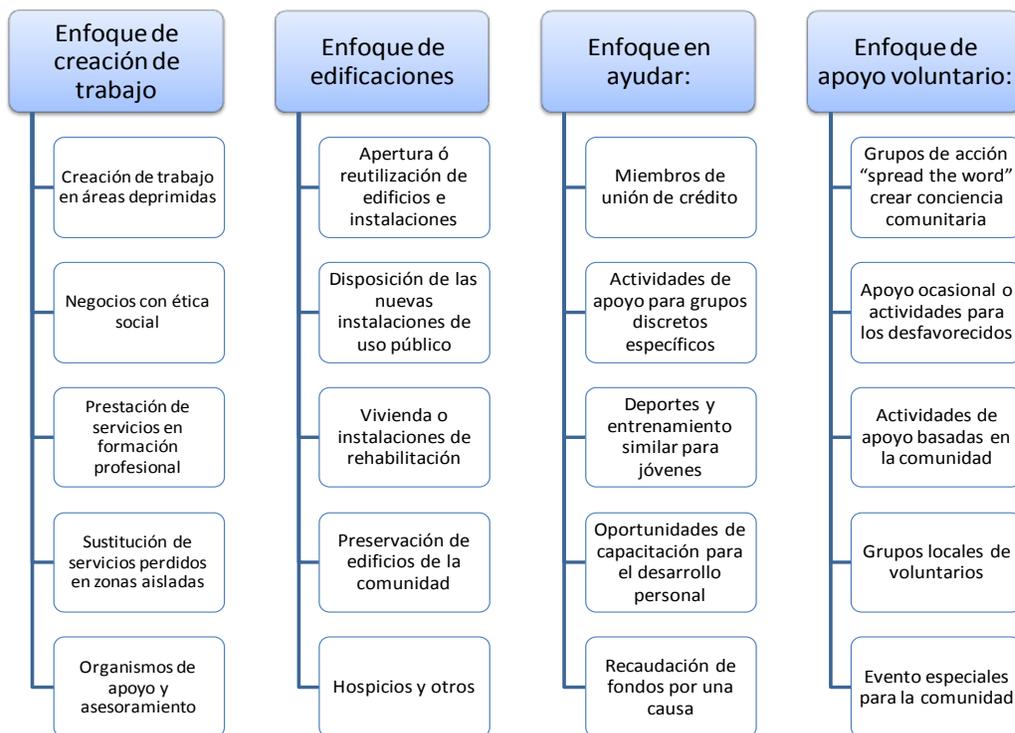
- Miembros de unión de crédito: principalmente es agrupaciones para poder adquirir recursos y tener una colaboración mutua para no caer en manos de usureros.
- Actividades de apoyo para grupos discretos específicos: ayuda a grupos que no están incorporados de una manera integral a la sociedad algunos de ellos pueden ser grupos étnicos o religiosos que no se sienten pertenecidos a la sociedad.
- Deportes y entrenamiento similar para jóvenes: es el apoyo para que la sociedad, en especial los jóvenes, se entrenen en diferentes deportes y sacar a relucir sus talentos y de la misma forma se les ayuda para continuar con su carrera.
- Oportunidades de capacitación para el desarrollo personal: la búsqueda del desarrollo de las personas, con miras a buscar un mejor horizonte, diferenciado esto del anterior, ya que este último se enfoca en habilidades específicas.
- Recaudación de fondos por una causa: generalmente es para un tercero, y se hace para ayudar a los más desfavorecidos, implicando con esto la consecución, por parte de los emprendedores sociales, de fondos.

Enfoque de apoyo voluntario

- Grupos de acción “spread the word”: el objetivo es aumentar la conciencia e influenciar a la sociedad acerca de lo que está pasando en la comunidad.
- Apoyo ocasional o actividades para los desfavorecidos: grupos o personas que ayudan a los desfavorecidos en temporadas como por ejemplo, en navidad, brindándoles ya sea comida, alojamiento, entre otros.
- Actividades de apoyo basadas en la comunidad: el enfoque es que la gente ayuda a la misma gente, sin necesidad de una locación fija, y recurren a actividades en las calles y espacios de la comunidad.
- Grupos locales de voluntarios: todos los grupos como scout, guías y demás agrupaciones se encuentran en este grupo de voluntarios.

- Evento especiales para la comunidad: son las actividades en que la comunidad celebra para festejar e integrar como por ejemplo las fiestas en los pueblos (Thompson, 2002).

Figura 2-1. Clasificación de los emprendimientos sociales



Fuente: Adaptado de Thompson (2002)

2.2.2. Construcción de las premisas de estudio

En la revisión de literatura se puede analizar que los temas de estudio más relevantes en los emprendimientos sociales son: 1) el propósito primordial que se constituye en el punto de partida para la construcción de la visión y el compromiso del emprendimiento para desarrollar una sólida identidad dado que el emprendimiento puede atravesar nuevos desafíos, 2) la integración que consiste en la función de crear coherencia con el propósito primordial del emprendimiento social, la comprensión del contexto mediante un diagnóstico de las necesidades que debe solventar, 3) la implementación que concentra su atención en el logro de la eficiencia y la eficacia de la organización a través sus procesos, la estructura organizacional, asegurando los recursos financieros y humanos necesarios para el cumplimiento de su misión, 4) la medición del desempeño que facilita la identificación, la recolección y la interpretación de información útil a los encargados de tomar decisiones y a los responsables de la ejecución y la gestión, 5) la creación de valor social consiste esencialmente en materializar su misión, por ello, la definición de los beneficiarios del emprendimiento debería surgir de la iniciativa participativa, cuando consiguen hacerlo "crean valor para la sociedad"; es decir, contribuyen a mejorarla y 6) la

creación de valor económico que consiste en la identificación de oportunidades, en donde los beneficiarios del valor creado generan riqueza material (Nicholls, 2009). En tal sentido y tal como se evidencia en los temas los beneficios no son generados espontáneamente por la actividad económica, sino que son una dimensión explícitamente buscada por aquellos que promueven y gestionan la actividad (Nyssens, 2006) y que pueden responder a un número de circunstancias y características propias.

A partir de lo anterior se definen las características relevantes que lo distinguen de los emprendimientos de negocios y que para esta investigación se constituyen en las premisas de estudio. Estas premisas son: 1. coherencia con el propósito primordial y las necesidades y problemas en las cuales el emprendimiento contribuye a solucionarlas “objeto social”, 2. producción de bienes y servicios para el sostenimiento del emprendimiento “sostenibilidad”, 3. la apropiación de un modelo democrático y participativo que armoniza las acciones de los emprendedores y los grupos de interés “interés colectivo”, 4. identificación y cuantificación de indicadores clave para medir la creación de valor social y económico “medición de desempeño”, 5. cambios efectuados en los beneficiarios del emprendimiento como resultado de su propósito “creación de valor social”.

2.3. Resultados de la comparación de los emprendimientos sociales y las premisas

El ejercicio analítico tiene como objetivo establecer la priorización de las premisas frente a los tipos de emprendimientos y analizar en qué grado se cumple con las premisas; lo que permite comprender que en los emprendimientos sociales las premisas pueden presentar una intensidad relativa que se sitúa en el orden de prioridades para evaluar su impacto.

Para el efecto se utiliza el software expert choice basado en la metodología “APH” the analytic hierarchy process para el análisis multicriterio que consiste en la descomposición del problema en sus elementos y en la elaboración de conceptos. Se trata de obtener resultados que puedan expresar el grado relativo “intensidad”, de la interrelación de los elementos en una jerarquía. Estos conceptos, se expresan posteriormente en forma numérica. El método permite realizar la síntesis de un conjunto de conceptos, obtención de criterios prioritarios y soluciones alternas a partir del análisis de sensibilidad.

La aplicación del enfoque multicriterio y jerárquico permite generar una serie de intercambios que posibilita la conciliación de los objetivos mediante un proceso racional que explicita además criterios y alternativas. El procedimiento propuesto constituye en sí mismo una guía para analizar las premisas y variables de estudio de los emprendimientos sociales.

2.3.1 Ponderación de las premisas de estudio

Para el análisis de ponderación se analizan los cuatro enfoques propuestos por Thompson (2002): creación de trabajo, edificaciones, ayuda y apoyo voluntario. Cada enfoque está constituido por un grupo de emprendimientos agrupados por el autor según el fin que persiguen y las actividades que realizan:

- Creación de trabajo: Creación de trabajo en áreas deprimidas, Negocios con ética social, Prestación de servicios en formación profesional, Sustitución de servicios perdidos en zonas aisladas y Organismos de apoyo y asesoramiento
- Edificaciones: Apertura o reutilización de edificios e instalaciones, Disposición de las nuevas instalaciones de uso público, Vivienda o instalaciones de rehabilitación, Preservación de edificios de la comunidad, Hospicios y otros.
- Ayudar: Miembros de unión de crédito, Actividades de apoyo para grupos discretos específicos, Deportes y entrenamiento similar para jóvenes, Oportunidades de capacitación para el desarrollo personal y Recaudación de fondos por una causa.
- Apoyo voluntario: Grupos de acción “spread the word” crear conciencia comunitaria, Apoyo ocasional o actividades para los desfavorecidos, Actividades de apoyo basadas en la comunidad, Grupos locales de voluntarios y Evento especiales para la comunidad.

En cada enfoque y los emprendimientos que lo conforman se estudia el grado de ocurrencia que pueden tener las premisas siguientes: objeto social, sostenibilidad, interés colectivo, medición de desempeño y creación de valor social. El resultado de la ponderación se presenta en la siguiente tabla:

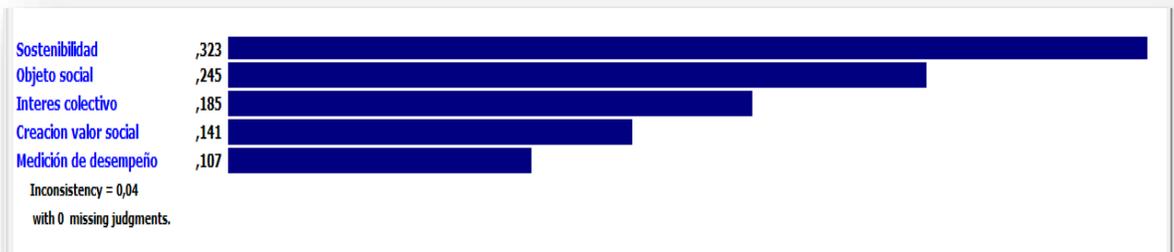
Tabla 2-1. Intensidad relativa de las premisas en los emprendimientos sociales

Enfoques	Objeto social	Sostenibilidad	Interés colectivo	Medición de desempeño	Creación de valor social
Creación de trabajo	24,5	32,3	18,5	10,7	14,1
Edificaciones	31,8	17,1	26,9	10,4	13,7
Ayuda	24,5	18,5	32,3	10,2	14,6
Apoyo voluntario	22,4	18	35,4	10,4	13,7

Fuente: elaboración propia (resultados ponderación software expert choice)

El resultado del análisis de ponderación permite observar las premisas que se cumplen con mayor intensidad en cada grupo de emprendimiento: en el enfoque de creación de trabajo las prioridades están representadas en la sostenibilidad 32,3% y el cumplimiento del objeto social el 24,5%, en el enfoque de edificaciones el cumplimiento del objeto social 31,8% y el interés colectivo 26,9%, el enfoque de ayuda las prioridades son el interés colectivo 32,3% y cumplimiento del objeto social 24,5% en tanto que en el enfoque de apoyo voluntario el interés colectivo 35,4% y cumplimiento del objeto social 22,4%. Las tablas 2-2, 2-3, 2-4 y 2-5 presentan dichos resultados.

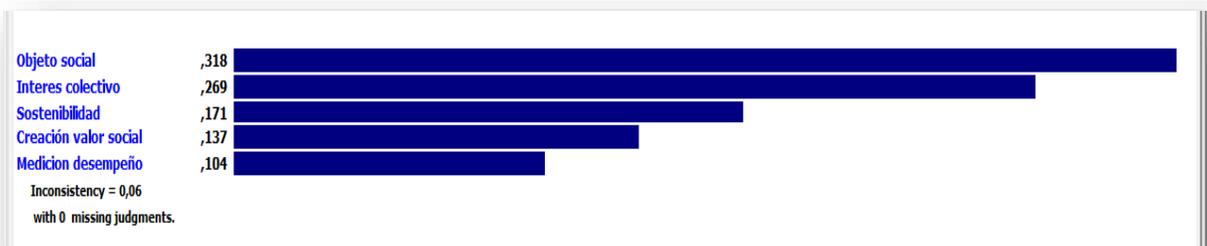
Tabla 2-2. Ponderación de las premisas en el enfoque de creación de trabajo



Fuente: elaboración propia (resultados ponderación software expert choice)

Para el enfoque de creación de trabajo la premisa sostenibilidad con el 32,3% es la que posee mayor relevancia, lo que implica que los emprendimientos que se encuentran en este grupo operan bajo la condición de garantizar los excedentes económicos para su permanencia.

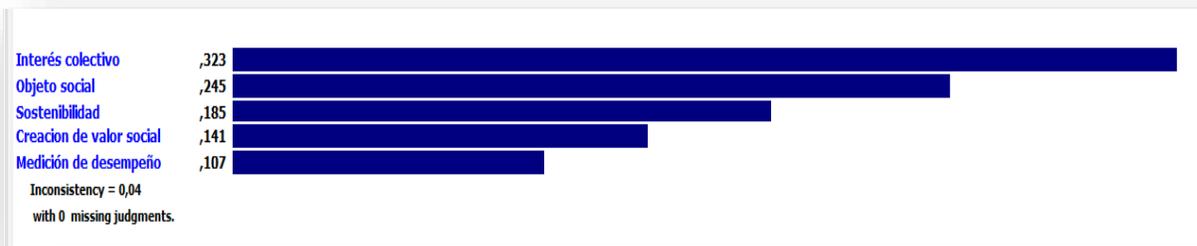
Tabla 2-3. Ponderación de las premisas en el enfoque de edificaciones



Fuente: elaboración propia (resultados ponderación software expert choice)

En el enfoque de edificaciones la premisa del objeto social con el 31,8% se cumple con mayor relevancia, esto indica que los emprendimientos se orientan bajo la perspectiva de garantizar la consecución de objetivos que para el caso es la utilización de infraestructura en pos de la prestación de un servicio.

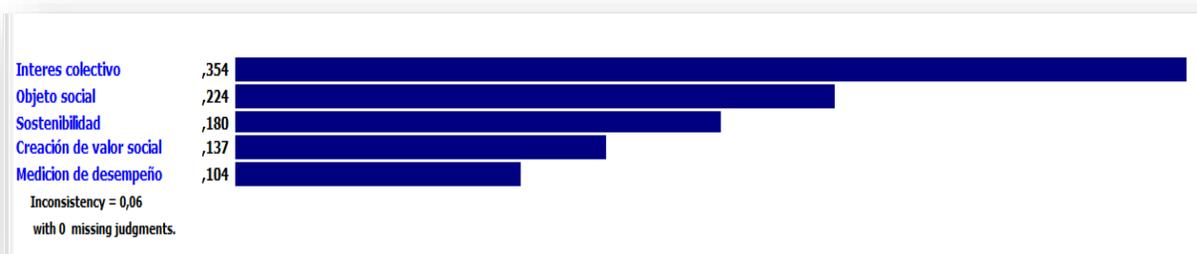
Tabla 2-4. Ponderación de las premisas en el enfoque de ayuda



Fuente: elaboración propia (resultados ponderación software expert choice)

En el enfoque de ayuda se observa que la premisa con mayor relevancia es el interés colectivo con el 32,3%, esto indica que la orientación de estos emprendimientos es hacia la realización de actividades en los cuales se vinculan grupos de la comunidad, promoviendo ejercicios democráticos y participativos.

Tabla 2-5. Ponderación de las premisas en el enfoque de apoyo voluntario



Fuente: elaboración propia (resultados ponderación software expert choice)

En el enfoque de apoyo voluntario, también el interés colectivo es la premisa que se cumple con mayor relevancia en una 35,4%, lo que evidencia que estos emprendimientos se orientan al trabajo con la comunidad en pos de transformar condiciones actuales.

En los resultados de ponderación se puede observar que las premisas medición de desempeño y creación de valor social, no presentan ninguna relevancia en el estudio de los enfoques. No obstante, la formulación de una propuesta metodológica para medir el impacto tiene como propósito en esencia, dejar entrever los efectos de la gestión de los emprendimientos sociales por lo que seguirá siendo criterio decisivo la creación de valor social para la formulación de la propuesta.

2.3.2 Análisis de sensibilidad

De acuerdo a la clasificación de Thompson (2002) cada tipo agrupa emprendimientos sociales que responden a diferentes actividades. El análisis de sensibilidad presenta la escala de (0 a 1.000) que expresa el grado en el cual cada emprendimiento cumple con la premisa y de esa forma comprender que las variables de estudio para la medición de impacto de los emprendimientos sociales pueden ser diferentes si se analizan desde su actividad.

Un ejemplo de ello podría ser el emprendimiento social “actividades de apoyo basadas en la comunidad” en la cual la gente ayuda a la misma gente, sin necesidad de una locación fija, y recurren a actividades en las calles y espacios de la comunidad. Este tipo de emprendimiento no está sujeto a la sostenibilidad y medición de desempeño como condición para realizar su actividad, lo que implica que en la medición del impacto, éstas variables deberían tener menor relevancia a la hora de evaluar el impacto (ver tabla 9). Por el contrario, en el enfoque de creación de trabajo para los emprendimientos “organismos de apoyo y asesoramiento” las premisas medición de desempeño y creación de valor social se cumplen en su totalidad, lo que implica que en la evaluación de impacto, éstas deberán tener mayor relevancia.

Como se había expuesto anteriormente en el apartado 2.3 Resultados de la comparación de los emprendimientos sociales y las premisas utilizando la metodología “APH” the analytic hierarchy process para el análisis multiobjetivo y multicriterio, el objetivo es sintetizar la información sobre los impactos de cada alternativa y ayudar a entender sistemáticamente los intercambios entre objetivos diferentes. Para el efecto se entenderá que las alternativas son los emprendimientos sociales y las premisas son los objetivos o criterios diferentes.

Finalizado el proceso de ponderación, se realiza el análisis de sensibilidad de las premisas frente a los emprendimientos sociales con el fin de evidenciar resultados del

ordenamiento de las premisas, y por medio de la gráfica performance, hacer un análisis de sensibilidad con base en el cambio de su estructura de preferencias a dicha respuesta.

En los gráficos se puede observar con una línea de color continua que ubica la posición de cada una de las premisas. El análisis de sensibilidad se puede realizar moviendo el tamaño de las columnas que representan las premisas, lo que hace que la posición final de los emprendimientos se modifique, pero su posición relativa con respecto a las premisas no cambie. A continuación se presentan los resultados del análisis de sensibilidad en cada grupo de emprendimientos:

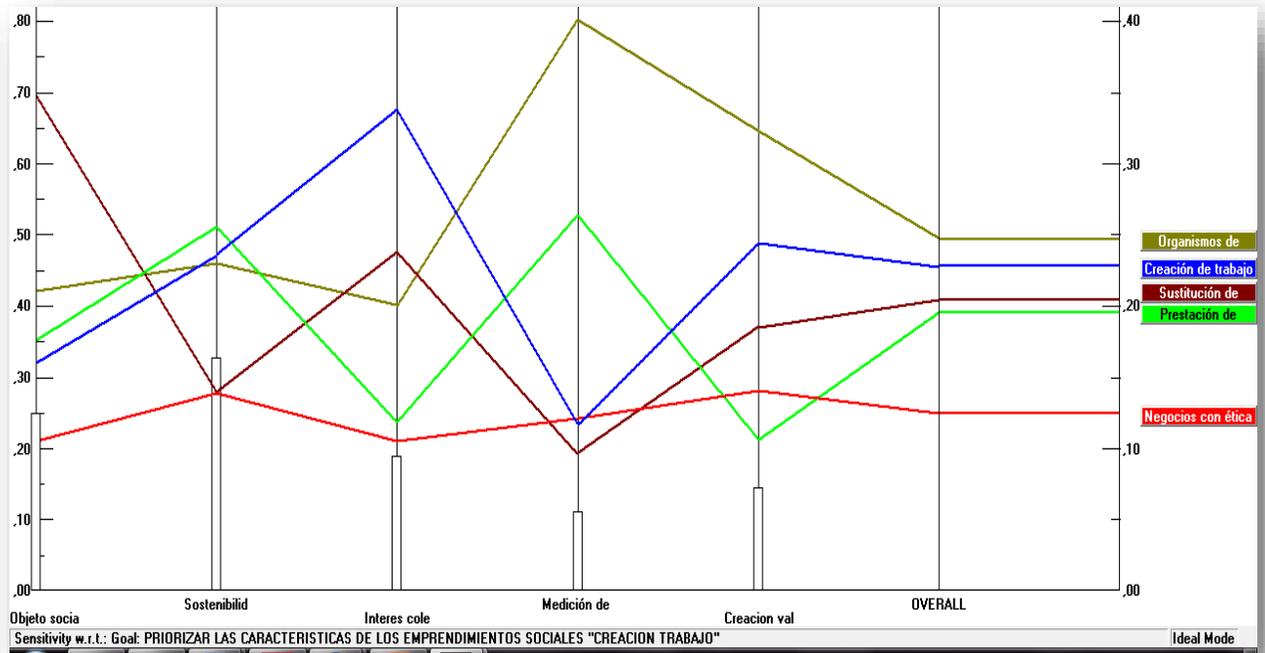
En el enfoque de creación de trabajo los emprendimientos se priorizan así: la premisa de objeto social la cumple con mayor relevancia los emprendimientos de sustitución de servicios perdidos en zonas aisladas; la premisa de sostenibilidad los emprendimientos de prestación de servicios en formación profesional; la premisa del interés colectivo los emprendimientos de creación de trabajo en áreas deprimidas; la premisa de medición de desempeño los organismos de apoyo y asesoramiento; y la premisa creación de valor social la prestación de servicios en formación profesional.

Tabla 2-6. Análisis de sensibilidad en el enfoque de creación de trabajo

		Pairwise	Pairwise	Pairwise	Pairwise	Pairwise
AID	Alternative	Objeto social (L.:086) (G.:245)	Sostenibilidad (L.:068) (G.:323)	Interes colectivo (L.:137) (G.:185)	Medición de desempeño (L.:295) (G.:107)	Creacion valor social (L.:413) (G.:141)
A1	Creación de trabajo en áreas deprimidas	.461	.921	1,000	.292	.758
A2	Negocios con ética social	.302	.542	.310	.302	.435
A3	Prestación de servicios en formación profesional	.508	1,000	.352	.658	.330
A4	Sustitución de servicios perdidos en zonas aisladas	1,000	.545	.705	.241	.574
A5	Organismos de apoyo y asesoramiento	.606	.897	.592	1,000	1,000

Fuente: elaboración propia (resultados ponderación software expert choice)

Figura 2-2. Gráfico de sensibilidad en el enfoque de creación de trabajo.



Fuente: elaboración propia (resultados ponderación software expert choice)

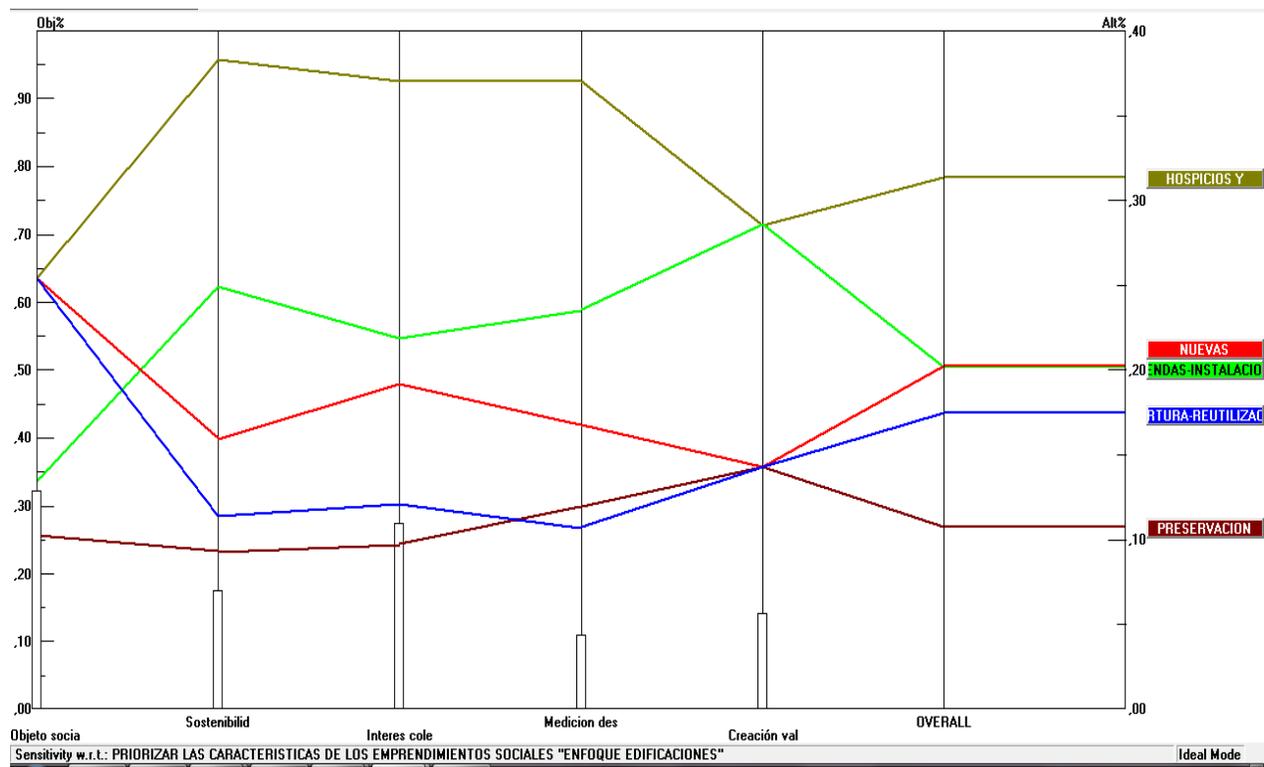
En el enfoque de edificaciones la premisa objeto social es cumplida en igual proporción por apertura-reutilización de edificios, nuevas instalaciones de uso público y hospicios y otros; la premisa de sostenibilidad por los emprendimientos de hospicios y otros; la premisa interés colectivo los hospicios y otros; la premisa medición de desempeño los hospicios y otros; y la premisa creación de valor social son cumplidas con mayor relevancia por las viviendas e instalaciones de rehabilitación y los hospicios y otros.

Tabla 2-7. Análisis de sensibilidad en el enfoque de edificaciones

AID Alternative	Pairwise	Pairwise	Pairwise	Pairwise	Pairwise
	Objeto social (L: .074) (G: .318)	Sostenibilidad (L: .084) (G: .171)	Interes colectivo (L: .260) (G: .269)	Medición desempeño (L: .414) (G: .104)	Creación valor social (L: .168) (G: .137)
A1 APERTURA-REUTILIZACION EDIFICIOS	1,000	,298	,327	,290	,500
A2 NUEVAS INSTALACIONES USO PUBLICO	1,000	,417	,518	,453	,500
A3 VIVIENDAS-INSTALACIONES REHABILITACION	,529	,650	,591	,635	1,000
A4 PRESERVACION EDIFICIOS COMUNIDAD	,404	,243	,262	,322	,500
A5 HOSPICIOS Y OTROS	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

Fuente: elaboración propia (resultados ponderación software expert choice)

Figura 2-3. Gráfico de sensibilidad en el enfoque de edificaciones



Fuente: elaboración propia (resultados ponderación software expert choice)

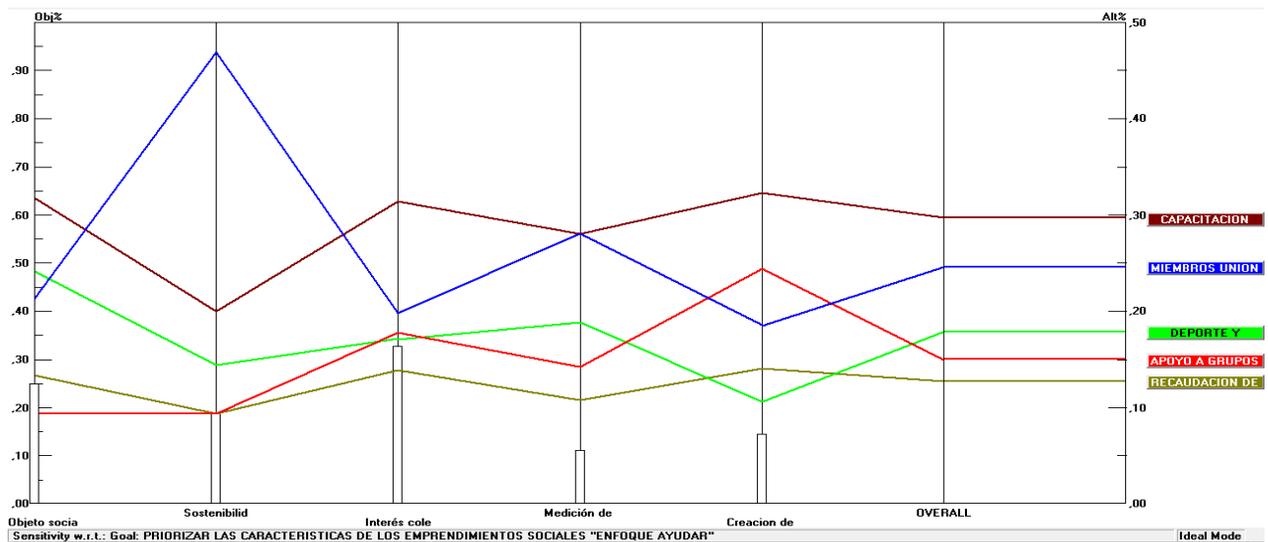
En el enfoque de ayuda las prioridades de las premisas son cumplidas por los emprendimientos en el siguiente orden: la premisa del objeto social los emprendimientos que brindan oportunidades de capacitación para el desarrollo personal; la premisa sostenibilidad por los emprendimientos de los miembros de unión de crédito; el interés colectivo por las oportunidades de capacitación para el desarrollo personal; la medición de desempeño los emprendimientos de los miembros de unión de crédito y las oportunidades de capacitación para el desarrollo personal; y la premisa de creación de valor social los emprendimientos que brindan oportunidades de capacitación para el desarrollo personal.

Tabla 2-8. Análisis de sensibilidad en el enfoque de ayuda

AID Alternative	Pairwise	Pairwise	Pairwise	Pairwise	Pairwise
	Objeto social (L:136) (G:245)	Sostenibilidad (L:082) (L: ,082) (G:185)	Interés colectivo (L:223) (G:323)	Medición de desempeño (L:443) (G:107)	Creacion de valor social (L:115) (G:141)
A1 MIEMBROS UNION DE CREDITO	.673	1.000	.631	1.000	.574
A2 APOYO A GRUPOS DISCRETOS	.293	.199	.567	.509	.758
A3 DEPORTE Y ENTRENAMIENTO	.762	.307	.547	.674	.330
A4 CAPACITACION DESARROLLO	1.000	.426	1.000	1.000	1.000
A5 RECAUDACION DE FONDOS POR UNA	.420	.199	.441	.385	.435

Fuente: elaboración propia (resultados ponderación software expert choice)

Figura 2-4. Gráfico de sensibilidad en el enfoque de ayuda



Fuente: elaboración propia (resultados ponderación software expert choice)

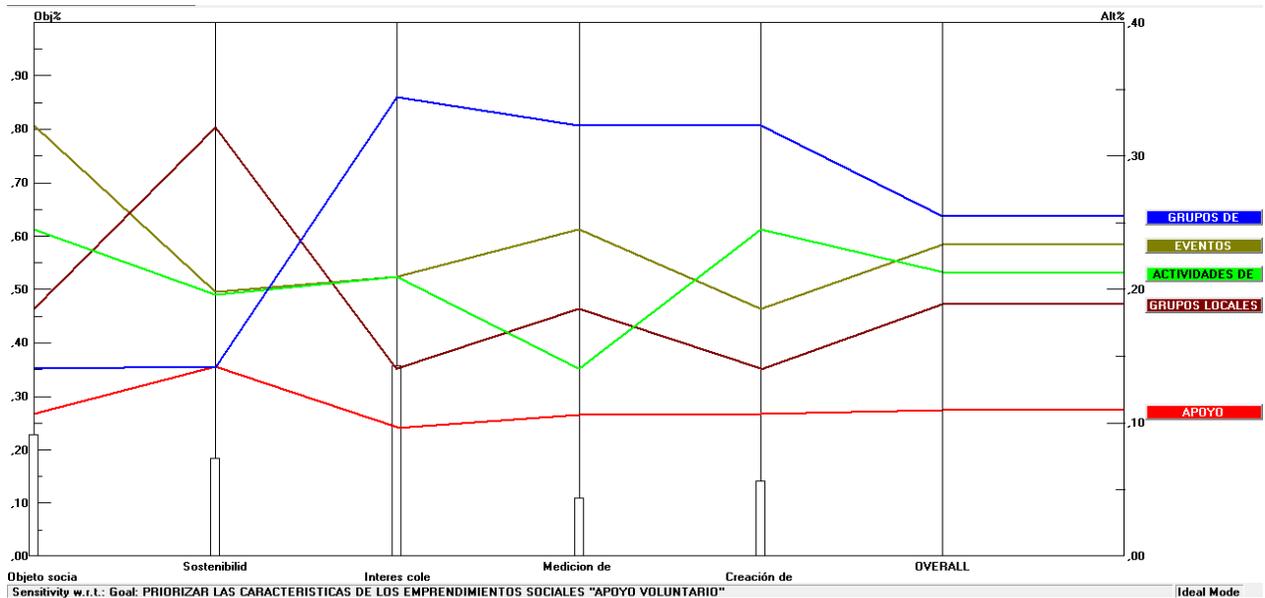
En el enfoque de apoyo voluntario las prioridades de las premisas son cumplidas por los emprendimientos en el siguiente orden: la premisa cumplimiento del objeto social los emprendimientos para realizar eventos especiales para la comunidad; la sostenibilidad los grupos locales de voluntarios; el interés colectivo los grupos de acción “spread the word”; la medición de desempeño los grupos de acción “spread the word” y la premisa de creación de valor también la cumple los emprendimientos grupos de acción “spread the word”.

Tabla 2-9. Análisis de sensibilidad en el enfoque de apoyo voluntario

		Pairwise	Pairwise	Pairwise	Pairwise	Pairwise
AID Alternative		Objeto social (L:.072) (G:.224)	Sostenibilidad (L:.096) (G:.180)	Interes colectivo (L:.230) (G:.354)	Medicion de desempeño (L:.437) (G:.104)	Creación de valor social (L:.165) (G:.137)
A1	GRUPOS DE ACCION "SPREAD THE WORD"	.435	.442	1,000	1,000	1,000
A2	APOYO OCASIONAL	.330	.442	.280	.330	.330
A3	ACTIVIDADES DE APOYO A LA COMUNIDAD	.758	.610	.608	.435	.758
A4	GRUPOS LOCALES DE VOLUNTARIOS	.574	1,000	.408	.574	.435
A5	EVENTOS ESPECIALES COMUNITARIOS	1,000	.617	.608	.758	.574

Fuente: elaboración propia (resultados ponderación software expert choice)

Figura 2-5. Gráfico de sensibilidad en el enfoque de apoyo voluntario



Fuente: elaboración propia (resultados ponderación software expert choice)

2.4. Variables de estudio para la evaluación de impacto

Como se analizó anteriormente, los emprendimientos sociales pueden llevar a cabo distintas actividades y perseguir propósitos diferentes, lo que implica que las prioridades pueden variar en relación con los aspectos condicionantes para su conformación y resultados esperados.

Para la proposición de las premisas: 1. coherencia con el propósito primordial y las necesidades y problemas en las cuales el emprendimiento contribuye a solucionarlas "*objeto social*", 2. producción de bienes y servicios para el sostenimiento del emprendimiento "*sostenibilidad*", 3. la apropiación de un modelo democrático y participativo que armoniza las acciones de los emprendedores y los grupos de interés "*interés colectivo*", 4. identificación y cuantificación de indicadores clave para medir la creación de valor social y económico "*medición de desempeño*", 5. cambios efectuados en los beneficiarios del emprendimiento como resultado de su propósito "*creación de valor social*", se han tenido en cuenta los temas de estudio que mayor relevancia han presentado en las investigaciones del emprendimiento social.

No obstante, el ejercicio analítico realizado en la clasificación de emprendimientos sociales propuesto por Thompson (2002) los resultados reflejan que el cumplimiento del objeto social y la sostenibilidad son categorías muy importantes mientras que la medición del desempeño y la creación de valor social son los aspectos con menor calificación.

Este resultado llama la atención, dado que finalmente el emprendimiento social se crea con el propósito final de "mejorar la calidad de vida de los emprendedores". Este resultado podría sugerir dos situaciones: la primera es que los emprendimientos sociales se han enfocado en la operación y no en los resultados y podrían no estar cumpliendo con su propósito final. La segunda situación es que a pesar de las acciones encaminadas para "mejorar la calidad de vida de los emprendedores" éstas no se evidencian por la ausencia de herramientas que permitan su medición.

Acorde a este planteamiento y dado que la propuesta metodológica está encaminada a evaluar su impacto, se han replanteado las categorías de estudio que en adelante se denominarán macrocriterios, criterios y microcriterios. En la tabla 2-10 se presenta la forma en que se replantean las premisas y se convierten en los Macrocriterios de estudio.

Este mismo planteamiento sugiere una mejor organización de las categorías de estudio en las cuales se determina una nueva agrupación que finalmente recoge todas las premisas previamente estudiadas. En ese nuevo orden se expresan los criterios relacionados en el ejercicio analítico de manera más estructurada en la cual se asigna una mayor importancia a los criterios de estudio en la evaluación de impacto de los emprendimientos sociales.

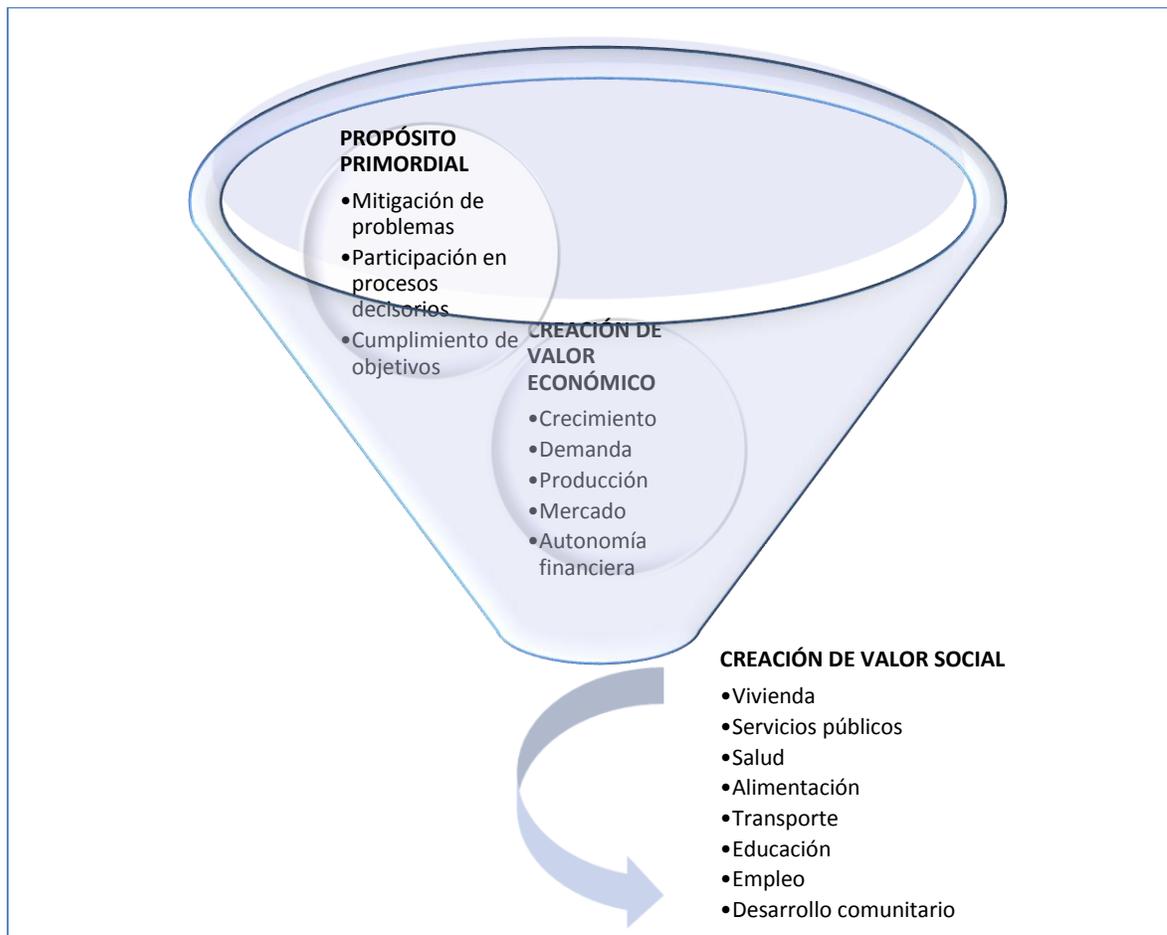
Tabla 2-10. Macrocriterios y criterios de estudio

INCLUSIÓN DE LAS PREMISAS EN LOS MACRO Y CRITERIOS		MACROCRITERIOS	CRITERIOS
1. coherencia con el propósito primordial y las <u>necesidades y problemas en las cuales el emprendimiento contribuye a solucionarlas</u> "objeto social"	3. la apropiación de un <u>modelo democrático y participativo</u> que armoniza las acciones de los emprendedores y los grupos de interés "interés colectivo"	Propósito primordial	Mitigación de problemas Participación en procesos decisorios Cumplimiento de objetivos
2. producción de bienes y servicios para el <u>sostenimiento del emprendimiento</u> "sostenibilidad"	4. identificación y cuantificación de indicadores clave para <u>medir la creación de valor social y económico</u> "medición de desempeño"	Creación de valor económico	Crecimiento Demanda Producción Mercado Autonomía financiera
5. <u>cambios efectuados en los beneficiarios del emprendimiento</u> como resultado de su propósito "creación de valor social".	4. identificación y cuantificación de indicadores clave para <u>medir la creación de valor social</u> y económico "medición de desempeño"	Creación de valor social	Vivienda Servicios públicos Salud Alimentación Transporte Educación Empleo Desarrollo comunitario

Fuente: elaboración propia

A continuación se presenta el esquema que resume la estructura de los criterios los cuales se constituyen en los aspectos que orientarán el diseño de instrumentos de medición en la metodología: 1) *Propósito primordial*: se constituye en la línea que guía la actividad del emprendimiento social y establece el punto de partida para la construcción de la visión e identidad. En este sentido se analizan los criterios: a) mitigación de problemas, b) participación en procesos decisorios y c) cumplimiento de objetivos. 2) *Creación de valor económico*: corresponde a los criterios que permiten observar los mecanismos y resultados sobre la sostenibilidad del emprendimiento. Al respecto se analiza a) crecimiento b) demanda c) producción d) mercado y e) autonomía financiera. 3) *Creación de valor social*: se refiere al cambio efectuado en el grupo de emprendedores como resultado del cumplimiento de propósito del emprendimiento social. Estos cambios implican un mejoramiento en las condiciones o características de la población objetivo que se plantearon como esenciales en el propósito primordial. Los criterios a estudiar corresponden a las variables de referencia en los cambios de la población: a) vivienda, b) servicios públicos, c) salud, d) alimentación, e) transporte, f) educación, g) empleo y h) desarrollo comunitario.

Figura 2-6. Variables de evaluación de impacto



Fuente: elaboración propia

2.5. Conclusiones

Como se puede apreciar existen dificultades conceptuales para explicitar las características que permiten medir el impacto del emprendimiento social. El campo de investigación puede estar en una fase incipiente a la hora de determinar las variables de medición. No obstante, en este capítulo se puede apreciar que a partir del análisis multicriterio y el ejercicio de comparación en relación con un grupo de emprendimientos sociales tomado como objeto de estudio y la definición de una serie de premisas construidas a partir de la revisión de literatura fue posible construir la base de macrocriterios y criterios que pueden ser pertinentes para evaluar el impacto del emprendimiento social.

Por lo tanto, y aunque el ejercicio analítico puede proporcionar información sobre temas de estudio del emprendimiento social, es necesario que éstos se apliquen de manera

detallada y sistemática permitiendo reflejar la evaluación frente a las necesidades y características propias del emprendimiento social; por lo que es recomendable proponer una metodología que también examine mediante razones cuantitativas la relevancia e importancia de los criterios al momento de determinar el impacto. De igual forma y sobre la base de estudio, es necesaria la construcción de un proceso que oriente y posibilite de manera efectiva la realización de la evaluación.

Después de haber definido en este capítulo los macrocriterios y criterios para la evaluación, en el siguiente capítulo se presenta la propuesta metodológica que consta de una serie de etapas, actividades e instrumentos para la evaluación de impacto del emprendimiento social.

3. La evaluación de impacto

3.1 Introducción

A pesar de los recursos que los gobiernos, instituciones promotoras del emprendimiento y los emprendedores emplean para promover la actividad emprendedora social, aún se conoce muy poco acerca del efecto real de los emprendimientos sociales. Evaluar constituye un proceso sistemático y metódico que hace posible el conocimiento de los efectos de un programa, relacionándolos con las metas propuestas y los recursos movilizados (Abdala, 2004) en el cual se hace necesario la utilización de metodologías y herramientas que permitan su realización (Stufflebeam, 2007).

El presente capítulo tiene como propósito analizar las bases conceptuales sobre la evaluación de impacto. Para ello se presenta en el marco conceptual: los momentos y etapas de la evaluación y los tipos y métodos de evaluación.

3.2 Definición de la evaluación de impacto

La evaluación de impacto tiene diferentes modalidades y posibilidades no excluyentes unas de otras (Scopetta, 2006). Esta evaluación también llamada “de los efectos” es la identificación sistemática de las repercusiones positivas o negativas, deliberadas o involuntarias como consecuencia de una determinada actividad de desarrollo en la que se pretende comprender mejor hasta qué punto las actividades llegan a los pobres e influyen en su bienestar (Banco Mundial, 2004). Tiene como objetivo determinar en forma más general si el programa produjo los efectos deseados en las personas, organizaciones y comunidad y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa (Baker, 2000).

Se evalúa el proceso íntegro, global, evaluando no solo los objetivos, sino también el contexto, el proceso, producto y los resultados hasta llegar al impacto. La evaluación global se define como una evaluación que incluye la supervisión, evaluación de los procesos, evaluación de costos-beneficios y evaluación de impacto. La evaluación de los procesos se relaciona con la forma en que funciona el programa o proyecto y se centra

en los problemas de la entrega de servicios. En las evaluaciones de costos-beneficios o eficacia en función de los costos se estiman los costos de los programas (monetarios o no monetarios), y su relación con respecto a usos alternativos de los mismos recursos y a los beneficios que produce el programa (Banco Mundial, 2004).

Por otra parte la evaluación de impacto permite mostrar a los inversores y tomadores de decisiones los resultados conseguidos tras la aplicación de los recursos, tener información sobre la eficiencia de la gestión, concretar una metodología de verificación de la consecución de los objetivos, brindar información en términos comprensibles para el mundo empresarial e incluso público así como para la sociedad en general y disponer de más información para la planificación de nuevas actuaciones (Abdala, 2004).

De igual forma examina consecuencias no previstas en los beneficiarios, ya sean positivas o negativas. Algunas de las preguntas que se abordan en la evaluación del impacto incluyen las siguientes: ¿indican los niveles de éxito los objetivos asignados al programa?, ¿cómo afectó el proyecto a los beneficiarios?, ¿el resultado muestra avances de manera significativa?, ¿se evidencia algún mejoramiento en relación con los resultados directos del programa o se habría producido de todas formas?, ¿se podría modificar el diseño del programa para mejorar sus repercusiones?, ¿Se justificaron los costos y la inversión en el programa?, ¿los resultados satisfacen las expectativas de los grupos de interés?. En un emprendimiento social el efecto se mide por el grado en que su misión se lleva a cabo; en tal sentido es necesario abordar los siguientes cuestionamientos ¿el emprendimiento reconoce su misión y está alineada con su visión? ¿se cuenta con una estrategia explícita para su trabajo y para asegurar la consecución de los recursos necesarios?.

El proceso de evaluación se realiza considerando el efecto múltiple del objeto evaluable de la manera más abarcadora posible, que puede definirse como la toma de conciencia de la utilidad, del perjuicio o inutilidad que el objeto evaluable pueda generar, parcial o totalmente, de manera mediata, como resultado de su aplicación. Se centra en examinar la causalidad y estimar el escenario contrafactual o simulado alternativo, es decir, lo que habría ocurrido si el proyecto nunca se hubiera realizado o lo que habría ocurrido normalmente (Nina, 2008). Para que esta evidencia contrafactual sea válida, se requiere aislar los efectos del medio social para poder identificar con precisión los efectos de las intervenciones (Baker, 2000; Ravallion, 2005)

Existen diversas clasificaciones de los modelos de evaluación, una de las cuales utiliza como criterio básico la conjunción de los distintos aspectos teóricos y metodológicos, agrupándolos en modelos objetivistas, subjetivistas y críticos (Solórzano, 2005).

3.2.1 Momentos y etapas para el diseño y la implementación de la evaluación de impacto

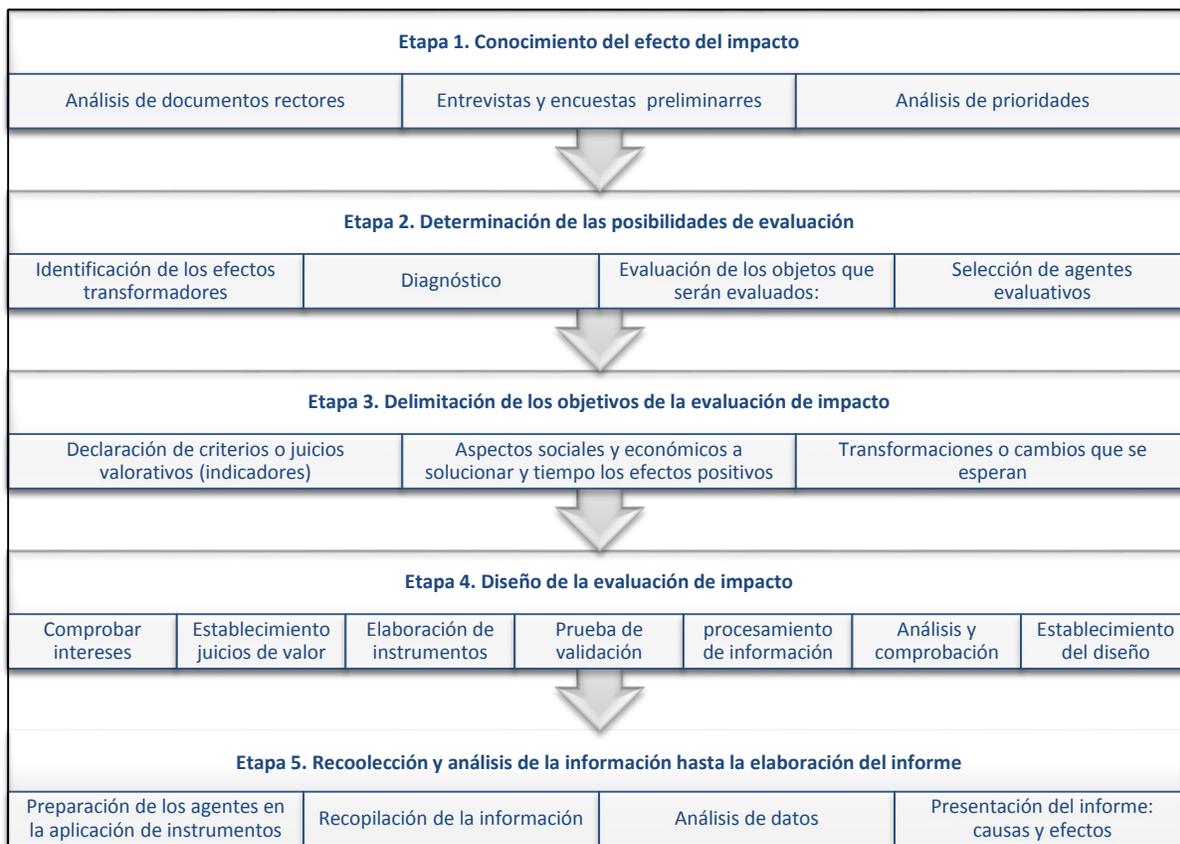
Dada la complejidad y el costo de realizar una evaluación del impacto, se deben examinar sus costos y beneficios y considerar si sería más adecuado algún otro método, como el control de indicadores de resultado clave o una evaluación del proceso; enfoques que no se deben considerar como sustitutos de la evaluación del impacto. Entre las evaluaciones de los efectos puede haber desde encuestas por muestreo en gran escala en las que las poblaciones afectadas por los proyectos se comparan con grupos de control, antes y después de los mismos y, posiblemente, en diferentes momentos durante su ejecución, hasta evaluaciones rápidas, en pequeña escala, y evaluaciones participativas en las que los efectos se estiman sobre la base de una combinación de entrevistas con grupos, informantes clave, estudios de casos y datos secundarios disponibles (Banco Mundial, 2004).

La evaluación de impacto se puede clasificar en varios momentos: ex ante, intra, post y ex post (Grubb, 1995).

- Ex ante: es la evaluación que se realiza antes del inicio de la ejecución en la cual se evalúa el contexto socioeconómico e institucional: problemas y necesidades identificadas, insumos y líneas de acciones.
- Intra: es la evaluación que se desarrolla durante la ejecución del programa, en ella se evalúan las actividades del proceso y el desarrollo del mismo.
- Post: corresponde a la evaluación temprana después de que se concluye el proyecto, en este caso se analizan los resultados inmediatos.
- Ex post: se realiza después de transcurrir un tiempo a la finalización del proyecto. Evalúa los resultados consolidados.

Las etapas para la aplicación de la evaluación de impacto: etapa 1. conocimiento del efecto del impacto, etapa 2. determinación de las posibilidades de evaluación, etapa 3. delimitación de los objetivos de la evaluación de impacto, etapa 4. diseño de la evaluación de impacto y etapa 5. recolección y análisis de la información hasta la elaboración del informe (Añorga, J. & Valcárcel, 1999)

Figura 3-1. Etapas para el diseño de la evaluación de impacto



Fuente: adaptación a partir de (Añorga, J. & Valcárcel, 1999)

3.2.2. Tipos y métodos para la evaluación de impacto

Tipo de evaluación basada en la investigación

Se utiliza la investigación para hacer evaluación por diferentes motivos, uno de ellos es que la investigación le aporta rigor a la evaluación y que los métodos utilizados en la investigación pueden adaptarse para el logro de los fines evaluativos. La evaluación basada en la investigación debe afrontar las dificultades teóricas y prácticas de utilizar modelos experimentales o cuasi experimentales, en situaciones que no son necesariamente las más propicias para estos métodos (Vedung, 1997).

Las razones por las cuales no es posible la aplicación exacta con métodos experimentales es porque muchos programas llevan bastante tiempo funcionando y no es posible construir grupos aleatorios, hay muchas relaciones endógenas entre los factores que determinan la asistencia al programa y las variables dependientes, no se previó el sistema de evaluación desde el inicio del programa o nunca se puso en práctica y porque puede existir una distancia importante entre el funcionamiento ideal y el

funcionamiento esperado. Para subsanar esta situación es posible la utilización de fuentes especializadas. Por ejemplo, en Colombia se puede recurrir a los datos suministrados por el DANE sobre las cuales se pueden realizar estudios específicos.

Tipo de evaluación basada en indicadores

Otra forma de evaluar el impacto es a partir de la evaluación mediante la utilización de indicadores, esta evaluación no excluye la evaluación basada en la investigación (Vedung, 1997). Los indicadores de desempeño son instrumentos que permiten medir los insumos, procesos, productos, resultados y efectos de los proyectos, programas o estrategias de desarrollo. Cuando están respaldados por sistemas acertados de recopilación de datos permiten seguir los progresos, demostrar los resultados y adoptar medidas correctivas para mejorar la prestación de servicios (Banco Mundial, 2004). En esta evaluación se utilizan indicadores trazadores, es decir, indicadores seleccionados por considerarse que pueden expresar el comportamiento de un evento. Para su aplicación es necesaria la consulta de fuentes de datos y se seleccionan a partir del cálculo de factores, componentes principales o índices para sintetizar el comportamiento de varios indicadores, para ello es necesario determinar con antelación los indicadores en los cuales se esperarían ver los efectos.

Métodos para evaluar el impacto

En los estudios de evaluación de impacto cada vez hay más aceptación de que es necesario integrar los métodos cuantitativos y cualitativos. Las evaluaciones de impacto que se basan en datos cuantitativos de muestras estadísticamente representativas son más adecuadas para evaluar la causalidad usando métodos econométricos o llegando a conclusiones que se pueden generalizar. Sin embargo, los métodos cualitativos permiten estudiar cabalmente los temas, casos o hechos seleccionados y pueden proporcionar información decisiva sobre las perspectivas de los beneficiarios, la dinámica de una determinada reforma o los motivos de ciertos resultados observados en un análisis cuantitativo.

Entre los métodos cuantitativos se destacan los métodos de diseño de control experimental o aleatorio que consiste en la selección de grupos de tratamiento y de control, siendo aleatorio dentro de algún conjunto definido de personas (Baker, 2000; Nina, 2008). También se encuentran los métodos de diseños no experimentales o cuasi experimentales:

Métodos de pareo o controles contruidos: en los cuales se intenta obtener una comparación ideal que corresponda al grupo de tratamiento de una encuesta más amplia en la cual el grupo de comparación se compara con el grupo de tratamiento sobre la base de un conjunto de características observadas. Un grupo de comparación puede provenir del entorno económico.

Métodos de variables instrumentales o control estadístico: para ello se usa una o más variables que influyen en la participación. Las variables instrumentales se usan primero para predecir la participación en el programa y luego se observa cómo varía el indicador de resultados con los valores proyectados.

Métodos de doble diferencia o diferencia en las diferencias: consiste en comparar un grupo de tratamiento y uno de comparación antes (primera diferencia) y después de un programa (segunda diferencia).

Métodos cualitativos

La evaluación del impacto también usa técnicas cualitativas en la cuales se espera realizar inferencias causales. Su propósito es la comprensión de los procesos, comportamientos y condiciones como las perciben los individuos o grupos estudiados (Valadez & Bamberger, 1994). De esta forma los participantes pueden proporcionar información sobre la percepción de un programa y como se ven afectados.

Las principales ventajas en la utilización de estos métodos consiste en que se legitima la percepción de los actores principales de los problemas sociales que deben ser abordados por los proyectos, dado que permite que aflore la vivencia y el conocimiento de estos actores al profundizar en el conocimiento sobre los problemas sociales (Valadez & Bamberger, 1994). La recolección de la información exige procesos participativos e inductivos, lo que garantiza un mayor acercamiento a la realidad. Es posible que a través de este tipo de evaluación se pueda obtener información en distintos niveles y que surjan aspectos relacionados con el género, las relaciones y diferencias entre los grupos, etc.

Desde el punto de vista ético, este método es mucho más consistente, en el sentido de que permite el acceso o participación de los grupos beneficiados a los resultados de los programas ejecutados. Es muy frecuente el uso de la evaluación cualitativa de impacto para complementar, perfeccionar, modificar o interpretar conclusiones derivadas del análisis de otras metodologías (Banco Mundial, 2004).

Uno de los métodos más utilizados en la categoría de los métodos cualitativos es el de comparaciones reflexivas. Consiste en la realización de una encuesta preliminar o de referencia de los participantes antes de la intervención y luego se realiza una encuesta de seguimiento. La encuesta preliminar proporciona el grupo de comparación y el efecto se mide mediante el cambio en los indicadores de resultado antes y después de la intervención (Baker, 2000). En este método se sugiere la obtención de información Básica y de seguimiento de los beneficiarios. La recopilación de información se hace a través de datos textuales, entrevistas informales o semi estructuradas, reuniones con los grupos representativos o de la comunidad, la observación directa.

Algunas consideraciones a tener en cuenta para el diseño de la evaluación utilizando el método de comparaciones reflexivas consiste primordialmente en el diseño del

cuestionario dado que es importante para la validez de la información recopilada. Existen cuatro tipos generales de información necesaria para realizar una evaluación de impacto, estos incluyen: clasificación de los datos nominales y clasificación de los declarantes según si son participantes en el proyecto o si pertenecen al grupo de comparación; exposición a las variables de tratamiento en que se registra no sólo los servicios y beneficios recibidos, sino también la frecuencia, cantidad y calidad; evaluar la calidad puede ser bastante difícil; variables de resultados para medir los efectos de un proyecto, incluidos los productos inmediatos, resultados sostenidos o la entrega permanente de servicios durante un período prolongado, y los efectos del proyecto (como el mejoramiento del ingreso y el empleo) y variables de intervención que afectan la participación en un proyecto o el tipo de efecto producido, como características de los individuos, de los hogares o de la comunidad; estas variables pueden ser importantes para examinar los sesgos (Valadez & Bamberger, 1994).

Por otro lado, el problema con la evaluación de impacto dada su complejidad, radica en que requiere suficientes recursos y herramientas para una realización efectiva. Los altos costos, aunados a razones de carácter político relacionadas con la falta de disposición por parte de los ejecutores para que se estudie la incidencia del programa, en muchos casos llevan a que no se escoja este modelo de evaluación. Asimismo, este modelo implica un diseño metodológico de mucha rigurosidad, sobre todo en la selección y seguimiento de los grupos de tratamiento y de control (Nina, 2008).

3.3 Conclusiones

Las bases metodológicas para la evaluación de impacto en relación con la literatura estudiada refieren la importancia de la medición basada en la multiplicidad de métodos, herramientas e instrumentos de medición en la cual es conveniente su utilización conjunta.

Se precisa que los resultados de la evaluación de impacto deben confluir en el análisis causal ya que se constituye en las bases hacia el futuro para la adopción de decisiones (Nina, 2008). Al respecto, es importante considerar que los efectos pueden ser directos como resultado de la acción del programa y estarán determinados por los objetivos formulados, o colaterales que pueden ser el resultado de la intervención de acciones conexas que pueden afectar de manera directa el logro total.

Para el caso de los emprendimientos sociales la evaluación cualitativa parte de la identificación de los objetivos para luego estimar el cumplimiento de los propósitos a partir de la interacción con los emprendedores a fin de que puedan indagar sobre la satisfacción de los beneficiarios y de la coincidencia y pertinencia social entre las carencias o necesidades básicas identificadas por el proyecto y las comunidades beneficiarias.

Esta evaluación conviene realizarla en el transcurso de la puesta en marcha del programa o en el intermedio del mismo, pues el propósito es que los evaluadores puedan recolectar las expectativas, preocupaciones e intereses de los participantes para que estas repercutan en la evaluación; en este sentido, son los participantes los que deben proporcionar los problemas a investigar y desde ahí el evaluador comienza a construir el análisis reconociendo la información pertinente e integrando a los afectados e implicados a la evaluación (Nina, 2008).

4.Propuesta metodológica para la evaluación de impacto del emprendimiento social

4.1 Introducción

El propósito de este capítulo es presentar de manera detallada la propuesta metodológica para la evaluación de impacto de los emprendimientos sociales. Para la presentación de la propuesta se presentan las bases metodológicas, se presentan de manera precisa los macrocriterios, criterios, microcriterios y ponderación.

Posteriormente se describen las etapas, objetivos, actividades e instrumentos de la metodología y finalmente se realiza el proceso de validación en el que participan un grupo de expertos y emprendedores líderes que colaboraron en el perfeccionamiento de los instrumentos de medición a partir de su opinión y observaciones.

4.2 Bases metodológicas

Como se analizó en los capítulos anteriores, el resultado de definir los macrocriterios y criterios fueron el resultado del estudio de investigaciones sobre emprendimiento social y los temas más relevantes que permiten una mayor comprensión y conocimiento de los mismos.

Para efectos de la aplicación de la evaluación de los emprendimientos sociales y dado que existen dificultades teóricas a la hora de evidenciar evaluaciones de impacto, se propone realizar las siguientes actividades:

- Caracterización de un grupo de emprendimientos sociales financiados con recursos de alguna institución que promueve el emprendimiento social a fin de lograr la cooperación en la búsqueda de información
- Evidencia de los factores externos: económicos, sociales, políticos, tecnológicos, y ambientales que intervienen en la ejecución de actividades de los emprendimientos. Esto podría hacerse a través de los participantes en el proyecto o grupos de comparación.
- Análisis de los aspectos en los cuales los emprendimientos sociales han cumplido con el propósito primordial para el cual fueron creados mediante la clasificación de los datos nominales y la información suministrada por emprendedores e informantes claves.

- Determinar el cumplimiento de criterios para la creación de valor social y económico de los emprendimientos sociales objeto de estudio mediante la aplicación de instrumentos y análisis de los resultados.

La propuesta metodológica tiene como propósito precisar el proceso para la evaluación de impacto. Para ello se parte de la base de que la metodología aplicará para aquellos emprendimientos legalmente constituidos, que están conformados por 5 o más emprendedores y que pueden encontrarse en la etapa de puesta en marcha o de consolidación.

Para efectos de evidenciar los resultados cuantitativos se propone la escala de calificación de los resultados de la evaluación. El criterio tenido en cuenta para proponer los valores y los rangos corresponde a una valoración de iniciativa propia en la que se determina el límite inferior y el límite superior. En las valoraciones se intenta expresar el grado de cumplimiento de los objetivos tal como se muestra en la tabla 4-1 de la escala de calificación para los resultados de evaluación.

Tabla 4-1. Escala de calificación para los resultados de la evaluación

EXPLICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN	VALORES ABSOLUTOS	VALORES RELATIVOS	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
No se cuenta con nada	0	0 – 20%	Ausente o nulo
Se iniciaron acciones sin resultados	2	21% - 40%	Deficiente
Se presentan resultados pero no se logran los objetivos	3	41% - 60%	Incipiente
Se lograron parcialmente los objetivos	4	61% - 80%	Aceptable
Se lograron totalmente los objetivos	5	81% - 100%	Excelente

Fuente: elaboración propia

4.2.1 Ponderación de los criterios

La metodología se estructura a partir de la formulación de las etapas, las actividades que corresponden a cada etapa y los instrumentos necesarios para la ejecución de las actividades. Para su aplicación y evidencia de resultados se espera obtener información de los emprendedores e informantes claves. La información que se espera obtener, se relaciona con el emprendimiento, los emprendedores y algunos grupos de interés con los cuales el emprendimiento se relaciona.

Para efectos de la construcción de instrumentos se amplía la matriz de macrocriterios y criterios a denominaciones de estudio más precisas, que en adelante se denominarán microcriterios

La ponderación de cada macrocriterio y criterio se determinó teniendo en cuenta los resultados del análisis multicriterio y la forma en que cada enfoque y específicamente los emprendimientos priorizaban en las premisas de estudio. Como se puede observar la intensidad se concentró en las premisas relacionadas con el propósito primordial y la creación de valor económico. La creación de valor social no obtuvo mayor intensidad en el análisis. No obstante, para efectos de la evaluación de impacto sustentada en la revisión bibliográfica, se considera que es un macrocriterio significativo a la hora de evaluar los cambios y transformaciones sociales en los beneficiarios del emprendimiento.

En la aplicación de la metodología se sugiere que en la etapa de planificación y durante el diagnóstico en que el participa el equipo evaluador y el grupo de emprendedores se revise la ponderación a fin de adecuar la importancia de los macrocriterios, criterios y microcriterios conforme a la especificidad del emprendimiento y el objetivo que persigue. Es importante precisar que los beneficiarios del emprendimiento serán todas las personas y grupos de interés que se encuentran vinculados con el emprendimiento; se benefician y obtienen ventajas por su pertenencia. En la recolección de la información se tendrá en cuenta el emprendedor líder y un grupo de emprendedores en representación de los beneficiarios a fin de lograr resultados más precisos y que permita mayor agilidad y practicidad en el proceso. De igual forma, para definir el informante clave, se propone que debe ser una persona reconocida por los emprendedores y que haya realizado algún tipo de gestión en relación con la operación y contribución al desarrollo del mismo. Esto podría ser como cliente, proveedor, o representante de una institución de apoyo que haya acompañado el emprendimiento y esté informado de su trayectoria. En tal sentido se sugiere que sea el grupo de emprendedores durante la actividad de diagnóstico que propongan los informantes claves.

Tabla 4-2. Matriz de criterios

MACROCRITERIOS	CRITERIOS	MICROCRITERIOS
PROPÓSITO PRIMORDIAL	Mitigación de problemas	Económicos
		Sociales
		Políticos
		Ambientales
	Participación en procesos decisorios	Organismos dirección emprendimiento
		Relaciones externas con clientes y proveedores
		Redes y asociaciones
	Cumplimiento de objetivos	Inserción socio laboral
		Cooperación
		Aprendizaje y desarrollo de capacidades

CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	Crecimiento	Generación recursos
		Ingresos y ventas
		Utilidades
		Costos y gastos
	Demanda	Cobertura
		Frecuencia
	Producción	Cantidad
		Innovación
		Calidad
	Mercado	Número de clientes
		Participación en el mercado
	Autonomía financiera	Liquidez
		Rentabilidad
		Nivel de endeudamiento
CREACIÓN DE VALOR SOCIAL	Vivienda	Acceso a vivienda: alquilada o propia
		Mejoras en la infraestructura de la vivienda
		Localización de la vivienda: estrato socioeconómico
		Condiciones de la vivienda (infraestructura)
	Servicios públicos	Básicos
		Bienes durables
	Salud	Régimen
		Seguridad social
		Salud integral
	Alimentación	Acceso
		Consumo
	Transporte	Acceso a los medios de transporte
		Adquisición vehículo
	Educación	Nivel de educación
		Educación no formal
		Capacitación a la familia
	Empleo	Número de empleos directos e indirectos
		Forma de contratación
		Tipo de contrato
		Remuneración
		Estabilidad laboral
	Desarrollo comunitario	Aportes a la comunidad

Fuente: elaboración propia

Para la recolección de la información se utilizarán formularios diseñados a partir de un aplicativo en excel en cual se consignan frases y afirmaciones en relación con los criterios de estudio. La metodología propuesta se basa en el método de comparaciones reflexiva en la cual se realiza una encuesta preliminar o de referencia de los participantes en un primer momento y luego se realiza una encuesta de seguimiento. La encuesta preliminar proporciona el grupo de comparación y el efecto se mide mediante el cambio en los indicadores de resultado antes y después de la intervención (Baker, 2000) y así observar los cambios en los diferentes criterios.

La ponderación de cada macrocriterio y criterio se presentan a continuación:

Tabla 4-3. Matriz de criterios y ponderación

MACROCRITERIOS	Pond.	CRITERIOS	Pond.
PROPÓSITO PRIMORDIAL	30	Mitigación de problemas	40
		Participación en procesos decisorios	20
		Cumplimiento de objetivos	40
CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	30	Crecimiento	30
		Demanda	20
		Producción	15
		Mercado	15
		Autonomía financiera	20
CREACIÓN DE VALOR SOCIAL	40	Vivienda	15
		Servicios públicos	10
		Salud	15
		Alimentación	15
		Transporte	10
		Educación	10
		Empleo	15
		Desarrollo comunitario	10

Fuente: elaboración propia

4.2.2 Descripción de las etapas y actividades

Etapa I. Planificación y diseño de la evaluación de impacto

Objetivo: aportar los elementos metodológicos y recursos necesarios para diseñar o revisar la intervención.

Actividad 1: caracterización del emprendimiento social: revisión documental sobre el emprendimiento y reunión inicial con un grupo de emprendedores previamente seleccionados por el emprendimiento social.

Instrumentos:

- a. Caracterización: se diligencia el formulario de caracterización en la cual se precisa la información del emprendimiento: emprendedor líder, fecha de conformación, número y características generales de los emprendedores que conforman el emprendimiento, sector al que pertenece, actividades que realiza, productos y servicios que ofrece, nivel de estudio de los emprendedores y trabajadores del emprendimiento y se identifican las redes de apoyo del emprendimiento (anexo A).
- b. Diagnóstico preliminar: en reunión con el grupo de emprendedores se fundamenta la necesidad de la evaluación, se precisan los objetivos de la evaluación, se explica la metodología y se establecen los indicadores de medición. Para ello se realiza un diagnóstico preliminar que contextualiza los temas sobre los cuales se orientará la evaluación de impacto (anexo B).

Actividad 2: Planificación del equipo evaluador y recursos: se establece los responsables de la ejecución de la evaluación, se definen los recursos financieros y logísticos necesarios para la aplicación de la evaluación y se definen los tiempos para su realización.

Instrumento: Cronograma de actividades (anexo C)

Etapa II. Ejecución de la evaluación

Objetivo: Ejecutar las acciones para la evaluación: recolección y análisis de la información.

Actividad 1: Recolección de información del emprendedor líder que se consigna en la matriz de evaluación (anexo D)

Actividad 2: Encuesta al grupo de emprendedores mediante la técnica del focus group. Se propone que el grupo esté integrado por un número entre 3 y 5 emprendedores. Esta información se consigna en la matriz de evaluación (anexo D)

Actividad 3: Entrevista con el informante clave seleccionado previamente en la etapa de planificación. La información suministrada se consigna en la matriz de evaluación del informante clave (anexo E)

Instrumento: formularios de evaluación diseñado en un aplicativo en excel. Matriz de evaluación de los emprendedores e informante clave.

Etapa III. Interpretación y procesamiento de la información

Objetivo: realizar el análisis de la información suministrada por los emprendedores, el informante clave a fin de elaborar el informe final de la evaluación.

Actividad 1. Análisis de la información: Se utilizan las técnicas cualitativas y cuantitativas para el análisis de los criterios de estudio

Actividad 2. Elaboración de informe de resultados: se prepara el informe con los resultados de la evaluación.

Instrumento: formulario para la presentación y síntesis de resultados (anexo F).

Etapa IV. Diseminación de los resultados

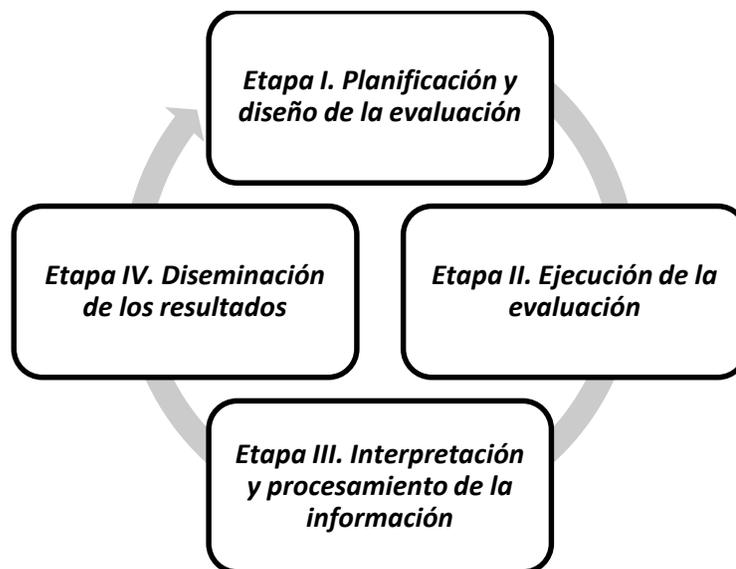
Objetivo: Exponer los resultados de la evaluación a los grupos de interés a fin de proponer las acciones de mejora.

Actividad 1. Presentación de resultados al grupo emprendedor: se socializan los resultados de la evaluación a los emprendedores y grupos de interés previamente identificados.

Actividad 2. Implementación de acciones de mejora: a partir de la presentación de resultados se elaboran las recomendaciones y acciones de mejora resultantes de la discusión del grupo de participantes.

Instrumento: formato para la elaboración de acciones de mejora (anexo G).

Figura 4-1. Propuesta metodológica para la evaluación de impacto de los emprendimientos sociales



Fuente: elaboración propia

4.2.3 Validación de la metodología

El ejercicio de validación tiene como propósito aclarar el concepto y su importancia para obtener resultados confiables planteando al objeto de la validación como una herramienta para cubrir una determinada función (Lazos & Hernández, 2004). La función está asociada con requisitos y la herramienta con características. Los requisitos y las características se comparan para decidir si la herramienta es apropiada o no para la función.

Para el ejercicio de validación de la metodología se solicitó la colaboración a 3 emprendedores líderes que se seleccionan de un grupo de emprendimientos sociales de la región (anexo H). En esta primera validación se expuso los temas de estudio que se tendrían en cuenta para la evaluación de impacto conforme a los propósitos que en general esperan lograr los emprendedores sociales. Esta primera validación permitió concretar los indicadores para cada microcriterio (anexo D)

De igual forma se valida la metodología y los instrumentos con 5 expertos: profesionales de diferentes disciplinas que participan en la academia, asesores en el tema de formulación y evaluación de proyectos sociales y un funcionario de ACNUR “Agencia de la ONU para los refugiados” para el tratamiento de comunidades vulnerables. Estos expertos hicieron recomendaciones que permitieron hacer mejoras en los instrumentos y herramientas de recolección de datos. En el anexo se presenta la información sobre los emprendedores y expertos (anexo H).

A partir de esta validación se concluye la pertinencia e importancia de la metodología como herramienta de evaluación a fin de ser aplicada en los emprendimientos sociales y como instrumento de apoyo para las instituciones que promueven el emprendimiento social.

4.3 Conclusiones

El surgimiento de los emprendimientos sociales obedece en muchos casos a circunstancias adversas y limitantes representadas en las fallas de mercado, la movilización de recursos y el sistema organizativo; las mismas que no les posibilita evidenciar los resultados y el valor que crean para sus miembros y la sociedad.

La presentación de la propuesta metodológica es un primer acercamiento y aporte a la actividad emprendedora dada la necesidad de generar instrumentos de recolección de información y variables de referencia que permita sistematizar los conocimientos y experiencias para la creación y desarrollo de emprendimientos sociales. En tal sentido se resalta en el diseño de instrumentos y en las orientaciones metodológicas la simplicidad y aplicabilidad por parte de los emprendedores y organizaciones de apoyo.

De otro lado, la formulación de la propuesta investigativa pretende ofrecer a la comunidad académica un aporte a la discusión sobre la perspectiva emprendedora social y la importancia de vincularlas a las prácticas investigativas.

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

El surgimiento de emprendimientos sociales parte de la conjunción de circunstancias adversas en las que afrontan grandes dificultades dadas las circunstancias en que operan; ésta situación está representada por las fallas de mercado, la ausencia de acciones encaminadas a la creación de valor social y la falta de gestión para la movilización de recursos.

Aunque se evidencia una clara intención para estudiar los emprendimientos sociales, aún sigue siendo incipiente la definición del término y la conceptualización de sus características (Dees, 2001). La revisión de literatura sobre emprendimiento social permite comprender que si bien se ha desarrollado un cuerpo sustancial, esta se encuentra fragmentada y no lleva a cabo un desarrollo teórico coherente (Hoogendoorn et al., 2010).

Lo anterior se puede evidenciar en las investigaciones revisadas, las cuales se han centrado principalmente en el análisis de casos. De igual se pudo confirmar que sobre la evaluación de impacto la literatura es escasa; los estudios no proporcionan una clara evidencia del impacto de la “actividad emprendedora social” (Audretsch, Bönte, & Keilbach, 2008)

Por otro lado, el sistema de desarrollo emprendedor, que tiene como componentes las condiciones sociales y económicas, los aspectos culturales, el sistema educativo, la organización interna, los mercados de factores, las redes -sociales, productivas e institucionales-, los aspectos personales y las regulaciones políticas, se constituye en factores que pueden afectar la actividad emprendedora social.

Durante las últimas décadas el tema de emprendimiento social como campo amplio de conocimiento ha cobrado especial importancia en el tema del desarrollo en países emergentes y su pertinencia para la determinación de políticas públicas (Harding, 2004). Lo anterior resalta la necesidad de generar instrumentos de recolección de información y medición apropiados en los cuales se demuestre la importancia de la actividad emprendedora social al constituirse en una estrategia para el desarrollo de las comunidades y llame la atención de los sectores público, productivo y académico.

La presentación de la propuesta metodológica es un primer acercamiento a la necesidad de generar instrumentos de recolección de información y las variables de referencia, etapas y actividades que se deben desarrollar para el ejercicio investigativo de evaluar el impacto de los emprendimientos sociales.

Desde el punto de vista metodológico, la validación permitió reconocer que fueron tenidos en cuenta un completo grupo de dimensiones, criterios, microcriterios e indicadores que logran dar cuenta de los posibles efectos, transformaciones y cambios que debe soportar el emprendimiento social los cuales se medirán siguiendo el esquema del cuestionario con preguntas que tienen relación directa con los microcriterios.

Las principales limitaciones encontradas para la realización de este trabajo fue la escasa bibliografía sobre evaluación de impacto de emprendimientos sociales. Por otro lado, son incipientes los estudios de aplicación en emprendimientos que relacionen la temática de esta investigación y que puedan tomarse como referente para la definición de las variables de estudio.

Es de anotar que en la construcción de la metodología se llega hasta la formulación de la misma. Se espera que en la aplicación de los instrumentos los resultados validen la aplicabilidad, lo que requiere un estudio longitudinal partiendo de una evaluación que mida los efectos después de que el emprendimiento cumpla sus etapas iniciales y esto será producto de futuras investigaciones en este campo.

5.2 Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en la investigación se sugiere ampliar las perspectivas de la actividad emprendedora a partir de nuevas investigaciones orientadas a la construcción del concepto y sus características.

Dado que en esta investigación se propuso las bases metodológicas para orientar y realizar la evaluación de impacto, es importante poner a prueba la metodología. Teniendo en cuenta la practicidad para el desarrollo de las actividades y la aplicabilidad de los instrumentos podría ser utilizada como propuesta de investigación de tipo longitudinal que permita establecer el impacto de los emprendimientos sociales que se encuentran en marcha.

Como se afirmó anteriormente, esta herramienta se encuentra en una etapa de construcción, para lo cual se hace necesario el conocimiento de investigadores y académicos que la reflexionen, cuestionen y brinden sus aportes para su perfeccionamiento.

A. Anexo: Ficha de caracterización del emprendimiento social

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL			
I. ANTECEDENTES GENERALES			
Nombre del emprendimiento			
Identificación	Nit.		
	Cédula		
Dirección			
Teléfono fijo - celular			
Ciudad			
Correo electrónico			
Nombre del representante legal			
Identificación Rep. Legal			
II. ACTIVIDAD ECONOMICA			
Especificar el sector al que pertenece, actividad, productos y servicios que ofrece			
Otros (especificar)			
III. ANTECEDENTES GENERALES DEL EMPRENDIMIENTO			
Fecha de conformación			
Número de emprendedores que conforman el emprendimiento		Número de trabajadores no emprendedores	
Tamaño de la empresa (marcar con x)	Micro empresa (1 - 10 emprendedores/trabajadores)		
	Pequeña empre (11 - 49 emprendedores/trabajadores)		
	Mediana empre (50-199 emprendedores/trabajadores)		
	Grande empres (más de 200 emprendedores/trabajadores)		
IV. NIVEL DE ESCOLARIDAD DE LOS EMPRENDEDORES (especificar en número)			
Sin estudios	EMPRENDEDORES	TRABAJADORES NO EMPRENDEDORES	
Primaria			
Básica			

Media				
Técnica				
Tecnológica				
Profesional				
V. ASOCIATIVIDAD Y REDES DEL EMPRENDIMIENTO (nombre de la institución)				
Asociación		Red emprendedores		
Corporación		Otra (especifique)		
VI. BENEFICIOS GUBERNAMENTALES (nombre de la institución)				
Entidad - institución	Dinero	Infraestructura Maquinaria	Asesoría	Capacitación
Emprendedor líder				
Evaluador				

B. Anexo: Diagnóstico preliminar

DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL						
Emprendedores participantes:	fecha d/m/a		EVALUACION INICIAL			
	Evaluador					
	0	2	3	4	5	
	No se cuenta con nada	Se iniciaron acciones sin resultados	Se presentan resultados pero no se logran los objetivos	Se lograron parcialmente los objetivos	Se lograron totalmente los objetivos	
		COMPONENTES	CALIFICACION			
PROPÓSITO PRIMORDIAL	Se encuentran definidas las causas y problemáticas del contexto local donde opera el emprendimiento					
	En la misión y objetivos se evidencia la forma en que se dará solución a las problemáticas por las cuales se creó el emprendimiento					
	Los resultados obtenidos en el emprendimiento han contribuido a la solución de los problemas					
	Las actividades y acciones llevadas a cabo por el emprendimiento han permitido el logro de resultados esperados					
	Los logros del emprendimiento han generado cambios positivos en los beneficiarios					

		COMPONENTES	0	2	3	4	5
CREACIÓN DEL VALOR ECONÓMICO	Se identifican las fuentes de ingresos permitiendo la autosostenibilidad del emprendimiento						
	Posee diversas alternativas de financiación y consecución de recursos						
	Identifica los principales rubros de inversión y gastos del emprendimiento, lo que le permite cumplir con todas sus obligaciones oportunamente						
	Los productos y servicios se innovan gradualmente, permitiendo la competitividad y crecimiento del emprendimiento						
	Se cuenta con el apoyo de redes e instituciones que aportan recursos (físicos, financieros, tecnológicos y humanos) para la consolidación del emprendimiento						
		COMPONENTES	0	2	3	4	5
CREACIÓN DE VALOR SOCIAL	Los beneficiarios directos (emprendedores y sus familias) han mejorado sus condiciones económicas por el empleo proporcionado por el emprendimiento						
	Los resultados obtenidos por el emprendimiento han permitido mejorar las relaciones sociales y participación entre sus miembros						
	El emprendimiento contribuye al desarrollo personal y laboral de sus miembros						
	Se identifican los principales beneficios y mejoras aportadas a las familias de los emprendedores						
	Se realiza la evaluación de los impactos durante el tiempo que lleva funcionando el emprendimiento						

D. Anexo: Matriz de evaluación

I. PROPÓSITO PRIMORDIAL						
A. Mitigación de problemas						
Indique si está DE ACUERDO o EN DESACUERDO con las siguientes afirmaciones:						
1. "El emprendimiento produce bienes/ servicios que las personas de bajos recursos pueden adquirir". DE ACUERDO ____ EN DESACUERDO ____						
2. "Los bienes/servicios tienen un precio por debajo de los precios de los competidores". DE ACUERDO ____ EN DESACUERDO ____						
3. "Los bienes/servicios que se generan a partir de un proceso de emprendimiento contribuyen a mitigar necesidades básicas relacionadas con la alimentación, salud, vivienda, educación, transporte, servicios públicos y empleo". DE ACUERDO ____ EN DESACUERDO ____						
4. Si su respuesta anterior fue DE ACUERDO, indique el grado en que éstos contribuyen a mitigar dichas necesidades, siendo 1 el menor grado y 6 el mayor.						
Menor grado			Mayor grado			
1	2	3	4	5	6	
5. ¿Hace parte de la junta de acción comunal, junta administradora local, organizaciones ambientales u organizaciones no gubernamentales de su comunidad, algún emprendedor o entidad que promueve el emprendimiento? SI ____ NO ____						
6. ¿Existe alguna entidad emprendedora o emprendedor(res) que realice actividades de recolección de basuras, reciclaje, reutilización o alguna otra actividad que permita preservar los recursos naturales en su comunidad? SI ____ NO ____						
B. Participación en procesos decisivos						
Conoce usted si, en su comunidad:						

7. ¿La actividad emprendedora que usted realiza cuenta con algún organismo de dirección?

SI___ NO___

8. ¿La actividad emprendedora que usted realiza cuenta con algún organismo de control? SI___

NO___

9. ¿Hace usted parte de el (los) organismo(s) de dirección? SI___ NO___

10. ¿Hace usted parte de el (los) organismo(s) de control? SI___ NO___

11. ¿Las decisiones que usted toma están definidas por los procesos misionales del emprendimiento? SI___ NO___

12. ¿Están sus decisiones relacionadas con las solicitudes de sus clientes o beneficiarios?

SI___ NO___

13. Están sus decisiones relacionadas con las demandas de sus proveedores? SI___ NO___

14. ¿Cuenta usted algún vínculo o apoyo con alguna asociación o red de apoyo? SI___ NO___

C. Cumplimiento de objetivos

15. ¿Su actividad emprendedora lo vincula a usted o a otros como empleado o asalariado?

SI___ NO___

16. ¿Cuántas personas hacen parte de su actividad emprendedora? _____

17. Del total de personas que conforman el emprendimiento ¿cuántos SON emprendedores? _____

18. Del total de personas que conforman el emprendimiento ¿cuántos NO SON emprendedores? _____

19. Las actividades que se realizan en su entidad emprendedora cuentan con el apoyo y colaboración de los miembros que la componen? SI___ NO___

20. ¿Dentro de las políticas de su entidad emprendedora se tiene como prioridad el trabajo en equipo? SI ___ NO ___

21. ¿Ha adquirido nuevos conocimientos como resultado de su labor? SI ___ NO ___ ¿Cuáles?

22. ¿Ha desarrollado nuevas habilidades como resultado de su labor? SI ___ NO ___
¿Cuáles? _____

23. ¿Ha tenido cambios positivos en su actitud frente al emprendimiento? SI ___ NO ___
¿Cuáles? _____

II. CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO

A. Crecimiento

24. ¿Parte de los recursos para el desarrollo de su actividad emprendedora son aportados por los emprendedores? SI ___ NO ___
¿En qué porcentaje? _____

25. ¿Los recursos para el desarrollo de su actividad emprendedora son en su totalidad producto de la financiación externa? SI ___ NO ___

26. ¿Su entidad emprendedora recibe recursos por donaciones de organizaciones privadas?
SI ___ NO ___

27. ¿Su entidad emprendedora recibe recursos por donaciones de organizaciones públicas?
SI ___ NO ___

28. El promedio de ingresos anuales del emprendimiento se clasifica en la siguiente escala:
(señale la opción):

0-25'000.000

25'000.001-50'000.000

50'000.001-100'000.000

100'000.001-150'000.000

Más de 150'000.000

29. El promedio de las ventas anuales se clasifican en la siguiente escala: (señale la opción)

0-25'000.000

25'000.001-50'000.000

50'000.001-100'000.000

100'000.001-150'000.000

Más de 150'000.000

30. ¿Las actividades del emprendimiento le han permitido generar utilidades? SI ___ NO ___

31. En promedio ¿a cuánto ascienden las utilidades anuales del desarrollo de su actividad emprendedora?: (señale la opción)

0-15'000.000

15'000.0001-30'000.000

30'000.001-50'000.000

50'000.001-100'000.000

Más de 100'000.000

32. En promedio ¿a cuánto ascienden los costos y gastos anuales derivados del desarrollo de su actividad emprendedora?: (señale la opción)

0-25'000.000

25'000.001-50'000.000

50'000.001-100'000.000

100'000.001-150'000.000

Más de 150'000.000

B. Demanda

33. ¿Qué tipo de clientes adquieren los productos/servicios que ofrece mediante su actividad emprendedora?

individuos ___ familias ___ empresas ___ Otro, ¿Cuál? ___

34. ¿Cuántos clientes adquieren directamente los productos/servicios que ofrece mediante su actividad emprendedora? Número de clientes _____

35. ¿Con qué frecuencia adquieren sus clientes y/o usuarios los productos y/o servicios que usted ofrece?:

a diario ____ semanalmente ____ quincenalmente ____ mensualmente ____ trimestralmente ____ semestralmente ____ anualmente ____ otra ¿cuál? ____

C. Producción

36. Indique la cantidad promedio de bienes / servicios que produce / ofrece mediante su actividad emprendedora cada mes _____

37. ¿Poseen los bienes y/o servicios producidos y/u ofrecidos mediante su actividad emprendedora, alguna de las siguientes características de innovación?

Elaborar una lista de características sobre las que se esté interesado conocer, por ejemplo:

	Si	No
Servicio al cliente	_____	_____
Insumos altamente tecnificados	_____	_____
Procesos productivo con un alto componente de Investigación y Desarrollo	_____	_____
Técnicas de comercialización y mercadeo diferenciados	_____	_____

38 ¿Cuenta su actividad emprendedora con algún mecanismo para recibir las quejas y/o reclamos de los clientes/usuarios? SI ____ NO ____

39. ¿Qué tan frecuente se reciben reclamos o devoluciones por los productos o servicios prestados en su actividad emprendedora?: permanentemente ____ algunas veces ____ nunca ____

D. Mercado

40. Desde que inició actividades, el número de clientes desde en su actividad emprendedora se ha: incrementado ____ disminuido ____ ha permanecido igual ____ No sabe ____

41. Desde que inició actividades, la participación en el mercado de su actividad emprendedora se ha: incrementado___ disminuido ___ ha permanecido igual ___ No sabe ___

E. Autonomía Financiera

42. Actualmente, debido al desarrollo de su actividad emprendedora, ¿posee cuentas vencidas con sus proveedores y/o acreedores?: SI___ NO___

43. En caso de que su respuesta anterior haya sido afirmativa, en promedio las cuentas vencidas con proveedores y/o acreedores tienen un vencimiento de: 15 días___ 30 días___ 45 días ___ 60 días ___ 90 días___ más de 90 días ___

44. ¿Son las utilidades generadas por su actividad emprendedora proporcionales a los recursos invertidos? SI___ NO___

Tenga en cuenta que: Si al invertir \$100 y al cabo de un año las utilidades son de \$100, se habla de utilidad proporcional, si por el contrario la utilidad es <\$100 se habla de utilidad no proporcional.

45. ¿Indique el porcentaje de la rentabilidad que le genera su actividad emprendedora?: (señale la opción)

entre 1% y 5% ___ entre 6% y 10% ___ entre 11% y 15% ___ entre 16% y 20% ___
entre 21% y 25% ___ más del 26% ___

46. Indique el grado (en porcentaje) en que participan los acreedores dentro del financiamiento de su actividad emprendedora:

alto (100 % al 70%) ___ medio (69% al 40%) ___ bajo (39% al 20%) ___ mínimo (19% al 1%)
___ Ninguno (0%) ___

II. CREACIÓN DE VALOR SOCIAL

A. Vivienda

47. ¿Le ha permitido su condición de emprendedor acceder a una vivienda propia?:
SI___ NO___

48. ¿Le ha permitido su condición como emprendedor mejorar la infraestructura física de su vivienda actual?:

SI ___ NO ___

No lo ha considerado necesario ___ No desea realizar mejoras en la infraestructura física de su vivienda actual ___

49. Indique el estrato socioeconómico de su lugar de residencia actual:

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___

50. De las siguientes condiciones, señale en las que se encuentra su lugar de residencia actual:

infraestructura en material _____

infraestructura madera _____

paredes revocadas _____

paredes estucadas _____

techo de zinc _____

techo eternit _____

techo en taja de barro _____

piso de cemento _____

piso de baldosa o cerámica _____

piso de madera _____

piso de tierra _____

posee cocina _____

posee servicios sanitarios _____

posee letrina _____

posee closet _____

posee puertas _____

51. Indique el número de los siguientes elementos que posee su vivienda actual

Elementos

Número

Cocinas _____

Alcobas _____

Baños _____

Patios _____

B. Servicios públicos

52. Indique con cuáles de los siguientes servicios básicos cuenta su vivienda actual:

Servicios

Marque con X los que cuenta

agua potable _____

energía eléctrica _____

red de gas	_____
telefonía	_____
internet	_____
servicio de televisión por cable	_____
recolección de basuras cercano	_____

53. Especifique cuántos de los siguientes artículos domésticos posee en su vivienda actual (en caso de no poseer alguno ponga 0):

Artículo	Número
nevera	_____
televisor	_____
estufa	_____
lavadora	_____
calentador de agua	_____
camas	_____
muebles de sala	_____
muebles de comedor	_____
teléfono	_____
equipo de sonido	_____

Observación: Indicar más opciones de ser necesario

C. Salud

54. ¿A cuál régimen de salud se encuentra afiliado?:
subsidiado (SISBEN) ____ contributivo ____ complementario ____

55. ¿A cuál régimen de salud se encuentra afiliado su grupo familiar?:
subsidiado (SISBEN) ____ contributivo ____ complementario ____

56. Indique cuáles de los siguientes aportes realiza:
Salud ____ Pensión ____ Riesgos profesionales ____ Ninguno ____

57. En el desarrollo de su actividad emprendedora ¿realiza actividades de salud orientadas a disminuir las enfermedades generales de usted y/o las personas vinculadas con su actividad emprendedora? SI ____ NO ____

58. En el desarrollo de su actividad emprendedora ¿se programan actividades de salud para la familia? SI ____ NO ____

D. Alimentación

59. ¿Tiene usted acceso a una alimentación diaria? SI ___ NO ___

60. ¿Su grupo familiar tiene acceso a una alimentación diaria? SI ___ NO ___

61. ¿A cuáles de los siguientes alimentos tiene acceso diario? desayuno ___ almuerzo ___
cena ___ Todos ___

62. ¿A cuántos de los siguientes alimentos tiene acceso diario?(especificar el número)
desayuno ___ almuerzo ___ cena ___

E. Transporte

63. ¿Cuál es el medio de transporte que usualmente utiliza?
bicicleta ___ moto ___ bus ___ metro ___ taxi ___ otro ¿cuál? ___

64. ¿Los ingresos derivados de su actividad emprendedora la han permitido adquirir vehículo?
SI ___ NO ___ ¿Cuál? _____

F. Educación

65. ¿Cuál es su nivel de estudios?
ninguno ___ primaria incompleta ___ primaria completa ___ secundaria incompleta
___ secundaria completa ___ formación técnica ___ formación tecnológica ___
profesional ___ otro ¿Cuál? ___

66. ¿El desarrollo de su actividad emprendedora le ha permitido capacitarse en áreas técnicas?
SI ___ NO ___ ¿Cuál? _____

67. ¿El desarrollo de su actividad emprendedora le ha permitido a su grupo familiar capacitarse
en áreas técnicas? SI ___ NO ___ ¿Cuáles? _____

G. Empleo

68. Indique el número de empleos directos y/o indirectos que en el desarrollo de su actividad
emprendedora ha generado: (si no ha generado ninguno ponga 0).

Tipo de empleo	Número
Directos	_____
Indirectos	_____

69. ¿Bajo qué forma de contratación se generan los empleos en su actividad emprendedora?
laboral (asalariado) ____ prestación de servicios ____ otro ¿cuál? ____

70. Los empleos que se generan en su actividad emprendedora ¿bajo qué tipo de contratación se presentan?: termino fijo ____ indefinido ____

71. Si un Salario Mínimo Legal Mensual Vigente (SMLMV) equivale a \$589.500, indique ¿a cuánto ascienden sus ingresos mensuales?:

entre 1 y 2 SMLMV ____ mas 2 hasta 3 SMLMV ____ más 3 hasta 4 SMLMV ____ más de 4 SMLMV ____

72. ¿Recibe usted en ejercicio de su actividad emprendedora las prestaciones sociales que la ley le brinda? SI ____ NO ____

73. ¿Recibe usted comisiones o bonificaciones en el ejercicio de su actividad emprendedora?
SI ____ NO ____

74. ¿Recibe usted algún otro beneficio laboral en el ejercicio de su actividad emprendedora?
SI ____ NO ____ ¿Cuál(es)? ____

75. En caso que su respuesta anterior haya sido afirmativa, ¿los beneficios que recibe son?
En dinero ____ En especie ____

76. ¿Considera que su actividad emprendedora le puede garantizar estabilidad laboral?
SI ____ NO ____

77. ¿Hace cuánto tiempo que trabaja en su actividad emprendedora actual?
0 a 2 meses ____ 3 a 6 meses ____ 7 meses a 1 año ____ 1 a 3 años ____ más de 3 años ____

H. Desarrollo Comunitario

78. Como política de su actividad emprendedora ¿se realizan donaciones en dinero o especie a la comunidad donde se desarrollan? SI ____ NO ____

79. En caso de que su respuesta anterior haya sido afirmativa, ¿en qué forma se realizan las donaciones? Dinero ____ especie ____

80. Los recursos por donaciones se destinan a:

mejorar la infraestructura de la comunidad
financiar proyectos de inversión
mitigar necesidades básicas de la población
actividades sociales (recreativas o de formación)
otra(s) ¿cuál(es)?

CREACIÓN DE VALOR SOCIAL													
Se refiere al cambio efectuado. Implica un mejoramiento significativo en las condiciones o características de la población objetivo que se plantearon como esenciales en el propósito primordial.		PONDERACION: 40%						PONDERACION: 40%					
Vivienda	Acceso: propia o alquilada, infraestructura, localización: estrato socioeconómico, condiciones de la vivienda												
Servicios públicos	Básicos y bienes durables												
Salud	Régimen, seguridad social y salud integral												
Alimentación	Acceso y consumo												
Transporte	Acceso a medios de transporte y adquisición de vehículo												
Educación	Nivel educativo, educación no formal y capacitación a la familia												
Empleo	# empleos directos-indirectos, forma de contratación, tipo de contrato, remuneración y estabilidad laboral												
Desarrollo comunitario	Aportes a la comunidad												
TOTAL		0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00

H. Anexo: Información de los participantes en el proceso de validación

PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE VALIDACIÓN	
NOMBRE	CORPORACIÓN MI PAIS VIVO
NIT.	811.038.330-2
ACTIVIDAD	EVENTOS Y ESPECTACULOS Y SERVICIOS ARTISTICOS Y ESCENICOS
EMPREDEDOR LIDER	JOHN ALEXANDER NOREÑA
TELEFONO	3104277773
EMAIL	corporacionmipaisvivo@yahoo.com
NOMBRE	CORPORACION VIVE
NIT.	900.236.771
ACTIVIDAD	APOYO A POBLACION VULNERABLE ESPECIALMENTE EN CONDICION DE DESPLAZAMIENTO: ALIMENTACION, HOSPEDAJE, RECREACION Y AYUDA PSICOLÓGICA
EMPREDEDOR LIDER	JHON FELIPE CASTRO VELEZ
TELEFONO	2126168
EMAIL	direccion@corporacion.org
NOMBRE	FANTASY CRECREACION Y EVENTOS
NIT.	1.039.451.894
ACTIVIDAD	SERVICIOS DE RECREACION Y LOGISTICA DE EVENTOS PARA FIESTAS DE ADULTOS, NIÑOS Y EMPRESAS
EMPREDEDOR LIDER	JUAN MAURICIO VELEZ CASTAÑEDA
TELEFONO	2694368
EMAIL	fantasyrye@hotmail.com

PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE VALIDACIÓN

NOMBRE	MARYORY BARRERA BECERRA
CARGO	Directora Regional de la I.E.S Luis Amigó en Urabá
PROFESION	Administradora de empresas, Especialista en Gerencia de servicios sociales. Candidata a Magister en Recursos humanos
EXPERIENCIA	25 años en docencia universitaria y asesora de empresas
TELEFONO	8281103 - 3117725325
EMAIL	mbarrera@funlam.edu.co
NOMBRE	BEATRIZ ELENA SANCHEZ BUSTAMANTE
CARGO	Docente universitaria
PROFESION	Economista agrícola, Especialista en Docencia Universitaria y Magister en Educación y Desarrollo Humano.
EXPERIENCIA	Formulación y Evaluación de Proyectos del Sector Agropecuario. Docencia Universitaria, en Administración de Instituciones Universitarias en las áreas de Desarrollo Curricular, Autoevaluación y Acreditación, Formulación y evaluación de Propuestas para Registro Calificado de programas.
TELEFONO	4487666 ext. 9547 Cel: 315 274 84 71
EMAIL	belsabu@gmail.com, beatrizsanchez@itm.edu.co
NOMBRE	CARLOS MARIO TORO OROZCO
CARGO	Asesor de empresas y Docente universitario
PROFESION	Administrador de empresas, Especialista en Control Gerencial, Maestría en Administración MBA.
EXPERIENCIA	Funciones Administrativas-Financieras y de Servicios, Experiencia como consultor y asesor de empresas y docencia universitaria en pregrado y posgrado (especialización y maestría)
TELEFONO	3104591748

EMAIL	toromario@hotmail.com cmtoro@udem.edu.co
NOMBRE	JORGE HUMBERTO ALZATE GOMEZ
CARGO	Asistente de protección de ACNUR "Agencia de la ONU para los refugiados"
PROFESION	Psicólogo, Administrador de empresas, Licenciado en filosofía
EXPERIENCIA	Consultor educación de ACNUR en el convenio con la Secretaría de Educación Departamento. Elaborar proyectos de Asistencia técnica Asesor Pedagógico y Protección a la Niñez Urabá Antioqueño – Chocoano y el Departamento de Antioquia..
TELEFONO	376 22 48 – 385 85 87 - 314 701 60 69
EMAIL	Jorgeh700@gmail.com

NOMBRE	HERNAN GOMEZ CALDERON
CARGO	Docente universitario y asesor de empresas
PROFESION	MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS ENFASIS MERCADEO, ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS, INGENIERO CIVIL
EXPERIENCIA	Consultoría y asesoría de empresas, Jefaturas y gerencias en el área de mercadeo y docencia universitaria
TELEFONO	3152686131
EMAIL	gompolo@gmail.com

Bibliografía

- Abdala, E. (2004). *Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes*. (C. O. I. del Trabajo, Ed.) (Primera ed., p. 152). Montevideo.
- Akram, T. (2001). A Prolegomenon to the Economics of Net Entry and Net Exit Patterns of Bangladesh's Manufacturing Industries. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.262646
- Alvarez, C. (2009). *Instituciones y actividad emprendedora: un análisis cuantitativo. Trabajo de investigación "Doctorado internacional en Creación y Gestión de Empresas."* Universitat Autònoma de Barcelona.
- Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2002). Social entrepreneurship and social transformation an exploratory study. *The Hauser Center for Nonprofit Organizations and the Kennedy School of Government Harvard University*.
- Audretsch, D. B., Bönte, W., & Keilbach, M. (2008). Entrepreneurship capital and its impact on knowledge diffusion and economic performance. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 687–698. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.01.006
- Auerswald, P. (2009). Creating Social Value. *Stanford Social Innovation Review*, 51(94305-5015), 7.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, (1042-2587).
- Baker, J. (2000). *Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza: Manual para profesionales*. (p. 48).
- Banco Mundial. (2004). *Seguimiento y Evaluación: instrumentos, métodos y enfoques. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. Banco Mundial*. (p. 26). Washington D.C.
- Brown, D., & Moore, M. (2001). Accountability, Strategy, and International Non-Governmental Organizations.
- Coraggio, J. (1999). Política social y economía del trabajo, 1999.
- Dees, J. G. (2001). The Meaning of " Social Entrepreneurship ." *Innovation*, 1–5.
- Fantova, F., & Maturana, H. (2003). La sistematización como herramienta de gestión. : Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, Alboan y Hegoa.
- Gaiger, L. (2004). Emprendimientos económicos solidarios. *La otra economía*, 229–242.

- Gartner, W., Starr, J., & Bhat, S. (1998). PREDICTING NEW VENTURE SURVIVAL: AN ANALYSIS OF "ANATOMY OF A START-UP." CASES FROM INC. MAGAZINE. *Journal of Business Venturing*, 14(97), 215–232.
- Harding, R. (London B. S. (2004). Social enterprise: The ne economic engine? *Business Strategy Review*, 6.
- Haugh, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship. *Social enterprise journal*, (1), 1–12.
- Holland, R. (1998). Planning Against A Business Failure. *Agricultural Development Center, The University of Tennessee*, (October).
- Hoogendoorn, B., Pennings, E., & Thurik, R. (2010). What Do We Know About Social Entrepreneurship : An Analysis of Empirical Research REPORT SERIES. *Policy*, (June).
- Kantis, H., & Angelelli, P. (2000). Nuevos emprendimientos y emprendedores en Argentina : de qué depende su creación y supervivencia ? *Business*.
- Lazos, R., & Hernández, I. (2004). LA VALIDACIÓN DE MÉTODOS : UN ENFOQUE PRÁCTICO. *Simposio de metrología* (pp. 1–5). Mexico D.F.
- Leadbeater, C. (1997). The rise of the social entrepreneur. *BBC*, 5517666, 115 p. Retrieved from <http://www.demos.co.uk/publications/socialentrepreneur>
- Mair, J., & Martí, I. (2004). Working Paper. *Business*, 3(546).
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship : The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 1–13.
- Masseti, B. (2008). The social entrepreneurship matrix as "tipping point" for economic change. *The first international conference on social entrepreneurship, systems thinking, and complexity* (pp. 1–16).
- Mort, G. S., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: towards conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76–88. doi:10.1002/nvsm.202
- Mukesh, S., VanSandt, C., & Baugous, A. (2009). Social Entrepreneurship: The Role of Institutions. *Journal of Business Ethics*, 85(S1), 201–216. doi:10.1007/s10551-008-9939-1
- Murphy, P. J., & Coombes, S. M. (2008). A Model of Social Entrepreneurial Discovery. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 325–336. doi:10.1007/s10551-008-9921-y

- Nicholls, A. (2009). "We do good things, don't we?": "Blended Value Accounting" in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 755–769. doi:10.1016/j.aos.2009.04.008
- Nina, E. (2008). Modelos de evaluación de políticas y programas sociales en Colombia, 13(2), 449–471.
- Nyssens, M. (2006). Social Enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society. *Social Enterprise*, (4584), 1–329.
- O'Regan, N., Ghobadian, A., & Sims, M. (2006). Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26(2), 251–261. doi:10.1016/j.technovation.2005.01.003
- Palacios, G. (2010). Emprendimiento social : integrando a los excluidos en el ámbito rural. *Revista de ciencias sociales*, XVII(4), 579–590.
- Peredo, A. (University of V.), & Mclean, M. (University of V. (2005). Social Entrepreneurship: A critical review of the concept. *The Journal of World Business*, 1–29.
- Ravallion, M. (2005). Evaluación de Programas Contra la Pobreza, 4, 1–101.
- Roberts, D., & Woods, C. (2000). Changing the world on a shoestring : The concept of social entrepreneurship. *Europe*, 7(1), 45–51. Retrieved from <http://www.uabr.auckland.ac.nz/files/articles/Volume11/v11i1-asd.pdf>
- Scopetta, O. (2006). Discusión sobre la evaluación de impacto de programas y proyectos sociales en salud pública. *Univ. Psychol Bogotá (Colombia)*, 3(1657-9267), 695–703.
- Solórzano, M. (2005). *Modelo de evaluación del impacto social de los Programas de Alfabetización*. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño.
- Stufflebeam, D. L. (2007). Cipp evaluation model checklist.
- Thompson, J. L. (2002). The world of the social entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412–431. doi:10.1108/09513550210435746
- Valadez, J., & Bamberger, M. (1994). *Monitoring and Evaluating Social Programs in Developing Countries*. (U. of Laval, Ed.) (Vol. 24, p. 408). Washington D.C: EDI development studies.
- Veciana, J. (1988). Creación de empresas como programa de investigación científica 1. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8, 1–35.
- Venkataraman, S., & Shane, S. (2000). THE PROMISE OF ENTREPRENEURSHIP AS A FIELD OF RESEARCH. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.

Vesga, R. (2010). Emprendimiento e innovación en Colombia: Qué nos está haciendo falta?

Vedung , E. (1997). Evaluación de políticas públicas y programas. Madrid: IHP.

Weerawardena, J., & Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model☆. *Journal of World Business*, 41(1), 21–35. doi:10.1016/j.jwb.2005.09.001

Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. (G. D. Libecap, Ed.) *Small Business Economics*, 13(1), 27–55. doi:10.1007/s11187-009-9233-3

Zahra, S. a., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges☆. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.007