TESIS DOCTORAL

EL MODO DE SER DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE 1962 – 1995. UNA INTERPRETACIÓN DESDE LOS FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS DEL MANAGEMENT

ALFONSO RODRÍGUEZ RAMÍREZ
Código 201601876

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
CALI, JULIO DE 2021

TESIS DOCTORAL

EL MODO DE SER DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE 1962 – 1995. UNA INTERPRETACIÓN DESDE LOS FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS DEL MANAGEMENT

ALFONSO RODRÍGUEZ RAMÍREZ
Código 201601876

ÁLVARO ZAPATA DOMÍNGUEZ, PHD.
Profesor Titular Universidad del Norte
Director

Sustentación presentada el 14 de Julio de 2021 en cumplimiento de los requisitos para el grado de
DOCTOR EN ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
CALI, JULIO DE 2021

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Doctorado en Administración

ACTA DE DEFENSA DE TESIS DOCTORAL

Acta No.: 20 El Acuerdo 007 de noviembre 19 de 1996 del Consejo Superior y la Resolución 288 de 2017 del Consejo Académico, exige como uno de los requisitos para optar al título de Doctor en Administración, la presentación, sustentación y aprobación de la tesis doctoral ante los jurados de Tesis.

En cumplimiento de lo anterior, el candidato Alfonso Rodriguez Ramirez, código 201601876 identificado con cedula de ciudadanía 12.131.029 de Neiva, ha defendido la Tesis Doctoral titulada

El Modo de Ser de los Emprendedores Sociales en la Universidad del Valle, 1862 – 1885. Una interpretación desde los Fundamentos Filosóficos del Management.

el día 14 de Julio de 2021 a las 9:00 a.m., en el Evento Virtual del edificio N/A de la Universidad del Valle Sede N/A.

Director: Alvaro Zapata Dominguez Phd

Co-director: No aplica

Jurados:

Antonio Aragón Sánchez PhD.

Elías Ramírez Plazas PhD.

Edgar Julián Gálvez Albarracín PhD.

El jurado conceptúa que la Tesis Doctoral APROBADA

El jurado recomienda de manera Unánime Mención LAUREADA

Nota: La recomendación de mención no implica el otorgamiento automático. El estudiante deberá cumplir con los requisitos emanados de la resolución 088 del 14 de septiembre de 2017.

En constancia de lo anterior se firma en Santiago de Cali a los 14 días del mes de 7 de 2021

Carlos Alberto Arango Pastrana, PhD.
Director del Programa
Programa de Doctorado en Administración

Juan David Peláez León PhD.
Profesor de la Universidad del Valle (Veedor)
Programa de Doctorado en Administración

AGRADECIMIENTOS

El Doctorando manifiesta sus agradecimientos a las siguientes personas e instituciones:

Álvaro Zapata Domínguez, Director de Tesis.

Edgar Varela Barrios, Rector Universidad del Valle.

A todos y cada uno de los Emprendedores Sociales vivos de la Universidad del Valle que participaron en la presente investigación y en especial a los Emprendedores Sociales fallecidos.

A la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

A la Universidad del Valle.

Al Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, como becario de esta Institución.

TABLA DE CONTENIDO

El Modo de Ser de los Emprendedores Sociales en la Universidad del Valle 1962 – 1995. Una Interpretación desde los Fundamentos Filosóficos del Management 15
RESUMEN 15
INTRODUCCIÓN 16
PARTE I. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN 19
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 20
1.1 VACIOS TEÓRICOS DE INVESTIGACIÓN (RESEARCH GAP) 20
Contexto de Investigación: Entorno de emprendimientos sociales en Universidad del Valle. 27
1.3 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 30
1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN 31
2. MARCO TEÓRICO 32
2.1 EMPRENDIMIENTO SOCIAL 32
2.2 LA EMPRESA SOCIAL 37
2.3 EL EMPRENDEDOR SOCIAL 38
2.4 MODELO INTEGRADOR: EL MODO DE SER DE LOS DIRIGENTES 40
2.4.1 Las Dimensiones Filosóficas del Management 41
La praxeología - prácticas 42
La epistemología - criterios de validez 42
La axiología - valores fundamentales 42
La ontología - principios fundadores 42
Conclusiones 43
2.4.2 Los Modos de Ser 44
El modo de ser mítico 45
El modo de ser sistemático 46
El modo de ser pragmático 47
El modo de ser relacional 48
Conclusiones 49
Modelo Integrado 49

2.5 ANÁLISIS HISTORIOGRÁFICO 50
2.6 MARCO CONTEXTUAL 50
2.7 PERSPECTIVA CRÍTICA 54
3. METODOLOGÍA 56
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 56
3.2 ESTUDIO CUALITATIVO DE CASOS 56
3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN 58
3.4 VALIDEZ DE LA INVESTIGACIÓN 59
3.4.1 Credibilidad y Validez Interna. 59
3.4.2 Transferibilidad de los resultados y Validez Externa. 59
3.4.3 Fiabilidad y Fidelidad 60
3.4.4 Confirmación. 60
3.4.5 Integridad. 60
3.4.6 Coherencia. 61
3.5 METODOLOGÍA A SEGUIR PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS. 62
3.6 ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN 63
PARTE II. DESCRIPCIÓN DE LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES 64
4. SEMBLANZA HISTÓRICA DE EMPRENDIMIENTOS 65
4.1 LA HISTORIA COMO DISCIPLINA 65
4.2 APLICACIÓN DE LA SEMBLANZA HISTÓRICA 69
4.2.1 Universidad del Valle 70
4.2.2 Cooperativa de Ahorro y Crédito Médica y de Profesionales del Valle 75
4.2.3 Fundación para la Educación Superior “FES” (1964) 78
4.2.4 Fondo de Empleados y Trabajadores de la Universidad del Valle “Fetrabuv” (1964). 83
4.2.5 Fondo de Capitalización de la Universidad del Valle (1967) (Después llamado Fondo Acumulativo de la Universidad del Valle) 87
4.2.6 Cooperativa Financiera “Solidarios” (1968) 93
4.2.7 Centro Médico Imbanaco (1970) 96
4.2.8 Cooperativa de Vivienda Puente Palma I (1971) 101
4.2.9 Fondo de Empleados Docentes de la Universidad del Valle “Fonvalle” (1978) 106
4.2.10 Cooperativa de Vivienda Puente Palma II (1982) 110
4.2.11 Fundación Valle del Lili (1982) 115

4.2.12 Cooperativa de Egresados de la Universidad del Valle “Counivalle” (1986). 119
4.2.13 Corporación de Profesores de la Universidad del Valle -Corpruvalle– Club Piedralinda (1987) 122
4.2.14 Promotora de Inversiones del Valle Promivalle (1989)..... 128
4.2.15 Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle (1992)..... 133
4.3 CONCLUSIONES..... 138
5. RELACIONES DIACRÓNICAS Y SINCRÓNICAS DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES..... 143
5.1 INTRODUCCIÓN..... 143
5.2 GESTACIÓN DE LA IDEA DE PROYECTO 147
5.1.1 Las necesidades y oportunidades percibidas..... 148
5.1.2 Intereses personales que llevaron a pertenecer al grupo gestor. 149
5.1.3 Creador de la idea de empresa social 150
5.1.4 Cargo o tipo de representación que desarrollaba el fundador..... 151
5.1.5 Proceso de reuniones informales para el desarrollo de la idea..... 152
5.1.6 Proceso de reuniones formales realizado para desarrollar la idea de proyecto 153
5.1.7 Calificación como verdaderos impulsadores o gestores de la idea de proyecto..... 155
5.1.8 Tipo de relaciones interpersonales que unía al grupo de gestores. 156
5.1.9 Pertenencia de los gestores fundadores a algún grupo..... 157
5.1.10 Apoyo por parte de la Universidad para el desarrollo de la idea 158
5.1.11 Apoyo por parte de otras instituciones a la idea de proyecto..... 160
5.1.12 Sin apoyo de la Univalle la idea no hubiera podido realizarse 161
5.1.13 La idea de proyecto se hubiera podido realizar por fuera de la Universidad..... 162
5.1.14 Necesidad de realizar estudios o investigaciones para concretar la idea de proyecto 164
5.1.15 Existencia de acontecimientos externos a la Universidad que facilitó u obstaculizó la creación de la empresa social. 165
5.1.16 El tiempo transcurrido desde el momento en que surgió la idea hasta su consolidación ... 166
5.1.17 Contexto local, nacional e internacional de la gestación del proyecto, ... 167
5.2 DESARROLLO DEL PROYECTO O EMPRESA SOCIAL 169
5.2.1 Número de socios, tipo de socios, aportes, criterios de admisión y/o afiliación. 170
5.2.2 Obstáculos, crisis, dificultades que tuvieron los gestores emprendedores en el desarrollo del proyecto 172
5.2.3 Situaciones o eventos que impulsaron el desarrollo definitivo de la empresa. 173

5.2.4 Forma de financiación del proyecto y sus detalles sobre las fuentes de financiación 175
5.2.5 Pasos seguidos para la formalización de la empresa social 177
5.2.6 Lugares en que funcionó la empresa social 178
5.2.7 Forma en que funcionaba la Junta Directiva de la Empresa Social 180
5.2.8 Quién o quiénes dirigieron realmente la empresa social 182
5.2.9 Servicio que ofrecía la organización al iniciar labores 184
5.2.10 Cumplimiento de los objetivos planteados al inicio de la empresa social 186
5.2.11 Objetivos planteados al inicio que no se llevaron a cabo 187
5.2.12 Percepción sobre la situación actual de la empresa social 189
5.3 CONCLUSIONES 192
PARTE III. EL MODO DE SER DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES 198
6. PRÁCTICAS DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES 199
6.1 INTRODUCCIÓN 199
6.2 CONDUCTAS Y PRÁCTICAS SOCIALES 200
6.3 LA PRAXEOLOGÍA - PRÁCTICAS 202
6.3.1 Integración – pasar el tiempo juntos 204
6.3.2 Espíritu de comunidad - participación 206
6.3.2.1 Conclusiones sobre las prácticas del modo de ser mítico (integración - pasar el tiempo juntos y espíritu comunidad-participación) de los emprendedores sociales 209
6.3.3 Tomar una posición y defenderla 210
6.3.4 Aplicación de planes y procedimientos 212
6.3.4.1 Conclusiones sobre las prácticas del modo de ser sistemático (tomar un posición y defenderla, y aplicación de planes y procedimientos) de los emprendedores sociales 215
6.3.5 Resolución de problemas 215
6.3.6 El mejoramiento y la Innovación 218
6.3.7 Realizaciones, obras y logros 220
6.3.7.1 Conclusiones sobre prácticas del modo de ser pragmático (solución de problemas, mejoramiento e innovación, y realizaciones, obras y logros alcanzados) de los emprendedores sociales 223
6.3.8 Atención al otro 224
6.3.9 El diálogo, la concertación y la negociación 226
6.3.9.1 Conclusiones sobre las prácticas del modo de ser relacional (atención al otro y diálogo, concertación y negociación) de los emprendedores sociales 229

6.4 CONCLUSIONES SOBRE PRÁCTICAS DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES 230
7. CRITERIOS DE VALIDEZ DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES 232
7.1 INTRODUCCIÓN 232
7.2 CRITERIOS DE VALIDEZ 234
7.2.1 Memoria y tradición 235
7.2.2 Imitación y repetición 237
7.2.2.1 Conclusiones sobre los criterios de validez del modo de ser mítico (la memoria y tradición y la imitación y repetición) de los emprendedores sociales 239
7.2.3 Registro de datos e información 240
7.2.4 Categoría y procedimientos 241
7.2.4.1 Conclusiones sobre los criterios de validez del modo de ser sistemático (basado en la arquitectura: registro de datos e información del entorno para edificar categorías y procedimientos) de los emprendedores sociales 244
7.2.5 Estrategias y políticas 244
7.2.6 Exploración de alternativas de acción 246
7.2.7 Hechos al detalle y ensayo y error 249
7.2.7.1 Conclusiones sobre los criterios de validez del modo de ser pragmático (la objetividad: estrategias y políticas, alternativas de acción, y hechos al detalle y ensayo y error) de los emprendedores sociales. 252
7.2.8 Observación participante 253
7.2.9 Comprensión del contexto y sentido 256
7.2.10 La Empatía 259
7.2.10.1 Conclusiones sobre los criterios de validez del modo de ser relacional (sobre la pluralidad: observación participante, el contexto y sentido social, y la empatía) de los emprendedores sociales 261
7.3 CONCLUSIONES SOBRE CRITERIOS DE VALIDEZ DE EMPRENDEDORES SOCIALES 263
8. VALORES FUNDAMENTALES DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES 266
8.1 INTRODUCCIÓN 266
8.2 VALORES FUNDAMENTALES 270
8.2.1 La Lealtad 272
8.2.2 La Solidaridad 275
8.2.2.1 Conclusiones sobre los valores fundamentales del modo de ser mítico (la lealtad y la solidaridad). 277

8.2.3 El Orden 278
8.2.4 La coherencia y la claridad 280
8.2.4.1 Conclusiones sobre los valores fundamentales del modo de ser sistemático (orden, coherencia y claridad) de los emprendedores sociales. 282
8.2.5 Utilidad y rendimiento 283
8.2.6 Toma de iniciativa 286
8.2.7 Cambios, nuevas formas de trabajo e innovación 288
8.2.7.1 Conclusiones sobre los valores fundamentales del modo de ser pragmático (utilidad y rendimiento, toma de iniciativa, y cambios, nuevas formas de trabajo e innovación) de los emprendedores sociales 291
8.2.8 Autonomía y responsabilidad 292
8.2.9 Autenticidad y diversidad 295
8.2.10 Respeto al otro y equidad 297
8.2.10.1 Conclusiones sobre los valores fundamentales del modo de ser relacional (autonomía y responsabilidad, autenticidad y diversidad, y respeto al otro y equidad) 299
8.4 CONCLUSIONES SOBRE VALORES FUNDAMENTALES DE EMPRENDEDORES SOCIALES 301
9. PRINCIPIOS FUNDADORES DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES 303
9.1 INTRODUCCIÓN 303
9.2 ONTOLOGÍA – PRINCIPIOS FUNDADORES 306
9.2.1 Héroe o Pater Family 309
9.2.2 Sentido de comunidad 312
9.2.3 Sentido del nosotros 315
9.2.3.1 Conclusiones e interpretación sobre los principios fundadores del Modo de Ser Mítico (la unidad) de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 317
9.2.4 Significado de sistemas 318
9.2.5 El orden y la justicia 321
9.2.6 El sentido del “todos” 323
9.2.6.1 Conclusiones e interpretación sobre los principios fundadores del modo de ser sistemático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle (conjunto como orientación) 326
9.2.7 Persona de acción y enérgica 327
9.2.8 Trabajo en red 329
9.2.9 El progreso 332

9.2.9.1 Conclusiones e interpretación sobre los principios fundadores del modo de ser pragmático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle (los resultados como orientación) 335
9.2.10 El espíritu de sutileza y la relación personal 336
9.2.11 El entendimiento y el sentido compartido 338
9.2.11.1 Conclusiones sobre principios fundadores del modo de ser relacional de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 340
9.3 CONCLUSIONES SOBRE PRINCIPIOS FUNDADORES DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES 341
PARTE IV. APORTES TEORICOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 344
10. TEORIZACION SOBRE EL MODO DE SER DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES 345
10.1 APROXIMACION A LA TEORIZACION DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL 345
10.1.1 Propuesta de análisis histórico del Emprendimiento Social 353
10.2 IDENTIFICACION DE FUNDAMENTOS FILOSOFICOS 360
10.3 IDENTIFICACIÓN DE MODOS DE SER 362
10.4 CONTRASTE DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS MODOS DE SER DEL EMPRENDEDOR SOCIAL. 366
11. PROPUESTA DE APROXIMACIÓN A LA TEORÍA DEL MODO DE SER DEL EMPRENDEDOR SOCIAL 371
11.1 INTRODUCCIÓN 371
11.2 METODOLOGÍA 372
11.3 MARCO TEÓRICO 373
11.3.1 Teorías del Emprendimiento Social 373
11.4 HALLAZGOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES. 382
11.5 APROXIMACIÓN A UNA TEORÍA DE LOS MODOS DE SER 386
11.5.1 Modelo Teórico 388
Formulación de hipótesis. 388
11.5.2 Principios fundadores. 390
11.6 CONCLUSION 393
12. CONCLUSIONES Y CONTRIBUCIONES 395
12.1 CONTRIBUCIONES TEÓRICAS 399
Sobre los Modos de Ser 399
El Contexto Administrativo de los modos de ser 405
Lecciones para la Administración y el Emprendimiento Social 409
Historia, Diacronía y Sincronía 411

Sobre el Emprendedor Social 413
12.2 CONTRIBUCIONES PRÁCTICAS 417
12.3 PRODUCTOS ESPERADOS Y BENEFICIARIOS 421
12.4 FUTUROS ESTUDIOS 423
12.5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO 424
13. BIBLIOGRAFÍA 425
ANEXOS 434
Anexo A. Definiciones de Emprendedor Social 434
Anexo B. Guía de entrevistas para los Emprendedores Sociales Gestores 441
Anexo C. Proceso detallado para el desarrollo de la Investigación 445

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones de las definiciones de emprendedor social...……..……...24
Tabla 2. Matriz de análisis teórico de los emprendedores sociales…….….24
Tabla 3. Modo de Ser Pragmático del dirigente en la Innovación de Gestión…….25
Tabla 4. Matriz de Análisis Teórico del Modo de Ser del Emprendedor Social…..……...26
Tabla 5. Características de la investigación cualitativa...…….57
Tabla 6. Evaluación y validez de la investigación cualitativa…...……62
Tabla 7. Alcance de los objetivos específicos.……...……63
Tabla 8. Listado de emprendimientos sociales y sus emprendedores.……..……74
Tabla 9. Rectores de la Universidad del Valle……..75
Tabla 10. Prácticas de los Modos de Ser…...……..204
Tabla 11. Modos de ser interpretados desde la praxeología……...231
Tabla 12. Criterios de validez de los modos de ser……..236
Tabla 13. Modos de ser interpretados desde la epistemología…….264
Tabla 14. Valores fundamentales de los Modos de Ser…..……273
Tabla 15. Modos de ser interpretados desde la axiología…..……..302
Tabla 16. Comparativo entre la fenomenología de Husserl y Heidegger……..…….307
Tabla 17. Principios fundadores de los Modos de ser…..……..310
Tabla 18. Modos de ser interpretados desde la ontología……..…….342

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Dimensiones filosóficas del Management…….....…..23
Figura 2. Modelo teórico del Emprendimiento Social como proceso. ……..…….36
Figura 3. Estructura teórica de Emprendimiento Social según Dees & Anderson (2006)….....37
Figura 4. Evolución del Emprendimiento Social según Hossain et al. (2017)…..……...37
Figura 5. Las cuatro dimensiones filosóficas……42
Figura 6. Modelo de análisis del Emprendimiento Social soportado en Historiografía…...….51
Figura 7. Proceso de investigación cualitativa…….....64
Figura 8. Etapa de gestación de la idea de proyecto……..……...149
Figura 9. Etapa de desarrollo de empresa social…..…….170
Figura 10. Representación de las interacciones del emprendedor social…..……..271
Figura 11. Analogía del desarrollo teórico e histórico del emprendimiento social……..……...354
Figura 12. Estructura teórica del pensamiento social……..375
Figura 13. Modelo de factores institucionales afectando la emergencia e implementación del emprendimiento social…….376
Figura 14. Modelo teórico para ampliar recursos y capacidades del emprendimiento social.…377
Figura 15. Estructura teórica desde la teoría de la identidad……...379
Figura 16. Modelo fenomenológico de interpretación de los modos de ser……381
Figura 17. Modelo de dimensiones filosóficas para la interpretación de los modos de ser…….382
Figura 18. Teorías para la interpretación de los modos de ser del emprendedor social……..383
Figura 19. Modelo de interpretación de la teoría de los modos de ser del emprendedor social..383
Figura 20. Modo de ser cooperativo del emprendedor social…….385
Figura 21. Representación de la teoría del modo de ser del emprendedor social…..…….....387
Figura 22. Modelo teórico del modo de ser del emprendedor social……..389
Figura 23. Hipótesis del sentido del ser……..390
Figura 24. Hipótesis del sentido del ser innovador social……..390
Figura 25. Hipótesis del sentido del ser emprendedor social…….390
Figura 26. Hipótesis del sentido del modo de ser emprendedor social..…….391

TESIS DOCTORAL
El Modo de Ser de los Emprendedores Sociales en la Universidad del Valle 1962 – 1995. Una Interpretación desde los Fundamentos Filosóficos del Management

RESUMEN

La presente investigación trata sobre el Modo de Ser del Emprendedor Social en el contexto de los emprendimientos de este tipo creados y gestionados en la Universidad del Valle. Los emprendimientos sociales son importantes por los cambios en el ambiente competitivo de las organizaciones y la preponderancia de quienes las lideran, planteando soluciones con acciones efectivas para reducir las limitaciones de recursos que tienen las comunidades en la satisfacción de necesidades socioeconómicas. La literatura evidenció estudios que analizan al emprendedor social desde sus competencias, características o rasgos, habilidades, motivaciones, dimensiones, impulsores y antecedentes (Miller, Wesley & Williams, 2012; Kupolocun, 2014; Ariza-Montes, Morales-Fernández & Sianes, 2015; Bravo, 2017; Nga, Prialé, Darmohraj, Moschetti, Fuchs & Sáenz, 2018); sin embargo, no existen estudios integradores que expresen su identidad (quiénes son y qué hacen). Esta constatación permitió encontrar un vacío de investigación sobre el Modo de Ser del Emprendedor Social, en los términos planteados por Bédard (1995) al analizar los fundamentos filosóficos del Management. El objetivo general de investigación es caracterizar el Modo de Ser del Emprendedor Social, en el contexto de los emprendimientos sociales creados en la Universidad del Valle en el período 1962-1995, que se crearon 15 empresas. El tipo de investigación es cualitativo con fundamento en el análisis histórico, usando una metodología de estudio cualitativo de casos para hacer una semblanza histórica de los emprendimientos y caracterizar con la fenomenología interpretativa el Modo de Ser del emprendedor social. Los resultados para la Administración son la interconexión de competencias prácticas, criterios de validez, valores fundamentales y principios fundadores que configuran el Modo de Ser del Emprendedor Social desde el contexto de la Universidad del Valle, identificando el Modo de Ser Cooperativo y su contexto interdisciplinario; se propone una aproximación para una Teoría de los Modos de Ser del Emprendedor Social. La investigación abordó el emprendimiento social incluido en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 y su impacto en la reactivación post-covid.
Palabras Claves: emprendedor social, empresa social, innovación social, identidad social, modo de ser, filosofía, management, teoría.

INTRODUCCIÓN

Entre las motivaciones para analizar el emprendimiento social se encuentran los cambios en el ambiente competitivo de las organizaciones sin fines y con fines de lucro, con interés creciente por su etapa de incubación para nuevos estudios de investigación con acciones efectivas (Mair & Martí, 2006; Macke, Zarate, Domeneghini & Da Silva, 2018), debido a las limitaciones de recursos que tienen algunos sectores de la sociedad en la satisfacción de sus necesidades sociales y económicas. Otro motivo es el ámbito interdisciplinario con perspectivas sociológica, psicológica, económica y política (Guzmán & Trujillo, 2008). El emprendimiento social como fenómeno sociológico es un desafío de investigación según Ruef & Lounsbury (2007), estudiando el emprendedor social con perspectivas contextual, de comportamiento, constructivista, y ecológica.

En el contexto del emprendimiento social y específicamente del emprendedor social, la literatura no presenta una definición aceptada (ver Anexo A), ni estructura teórica de su concepto (Weerawardena & Mort, 2006; Zahra et al., 2009; Nicholls, 2010). Sin un entendimiento claro de cuáles son los factores impulsores en países en desarrollo, poco se invierte para fortalecer al emprendedor social a nivel profesional, político y educativo (Bravo, 2017). A pesar de su interés, esfuerzo e inversión creciente (Brooks, 2009; European Commission, 2014), el campo continua evolucionando y existe desconocimiento respecto a cómo esta convergencia de dimensiones puede ser entendida y manejada desde los emprendedores sociales con políticas de educación (Bravo, 2017). Pocos estudios han intentado entender sus impulsores o sus diferencias (Lepoutre, Justo, Terjesen & Bosma, 2013).

La literatura evidencia pocos estudios sobre cómo los emprendedores sociales en el contexto de los países en desarrollo son afectados por los ambientes políticos (Sengupta, Sahay & Croce, 2018). Adicionalmente no encontró cómo el pasado y el presente político de estos países los impactan. En estos vacíos, Sengupta et al. (2018) sugiere las siguientes investigaciones futuras: ¿Cómo los emprendedores sociales crean la emancipación de comunidades beneficiarias desde el atraso social y económico? ¿Cómo los emprendedores sociales usan la "fuente de impacto" en sus actividades? ¿Cómo es el emprendedor social conectado al emprendimiento rural? ¿Cómo los

emprendedores sociales difieren uno de otro en sus estructuras de pensamiento o ideologías? ¿Cómo el emprendedor social y el activismo social coexisten en el contexto de los países? ¿Cómo están los emprendedores sociales afectados por factores macro-ambientales? (p.797).

En este ámbito, algunos estudios señalan las características del emprendedor social desde diversos contextos. Algunos analizan el emprendedor social desde sus competencias, características y rasgos, habilidades, motivaciones, dimensiones, impulsores y antecedentes (Miller et al., 2012; Kupolocun, 2014; Ariza-Montes et al., 2015; Bravo, 2017; Nga et al., 2018; Sengupta et al., 2018; Macke et al., 2018), haciéndolo de manera aislada, no existiendo estudios integradores que manifiesten su identidad social (quiénes son y qué hacen), encontrándose una brecha de investigación sobre el Modo de Ser del Emprendedor Social en los términos planteados por Bédard (1995), con interconexiones de dimensiones praxeológicas (competencias prácticas), epistemológicas (criterios de validez), axiológicas (valores fundamentales) y ontológicas (principios fundadores), y competencias del saber-hacer, del saber, del saber ser y del ser como fundamentos filosóficos del management.

De esta manera el contexto para esta investigación es la Universidad del Valle, distinguida porque en el período 1962-1995 facilitó la creación de 15 empresas sociales, que en su mayoría hoy generan valor social en la comunidad vallecaucana y colombiana. Así, el objetivo general de investigación es caracterizar el Modo de Ser del Emprendedor Social, en el ámbito de los emprendimientos de la Universidad del Valle creados en el período 1962-1995.

El tipo de investigación es cualitativo con características inductivas con fundamento en el análisis histórico, usando una metodología de estudio de casos, definido como una descripción y un análisis intensivo y holístico de un fenómeno dado por una organización, grupo de personas o un proceso (Merriam, 1988; Yin, 1994); con el propósito de hacer una semblanza histórica con técnicas comparativas sobre el modo de ser del Emprendedor Social. Para ello se realizaron entrevistas en profundidad y análisis de documentos, como fuentes y hechos evidentes. También se aplicó una metodología fenomenológica, para indagar y describir la manifestación del ser ahí-estar en el mundo de los gestores emprendedores de empresas sociales creadas, y luego, descubrir el modo de ser del emprendedor social.

Entre los resultados obtenidos para la administración, se identificó que la acción de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle se caracterizó por la identificación de competencias prácticas, criterios de validez, valores fundamentales y principios fundadores que

configuran su identidad social desde los fundamentos filosóficos del *Management*, argumentados desde el ámbito de los modos de ser mítico, sistemático, pragmático y relacional, para configurar el Modo de Ser del Emprendedor Social de la Universidad del Valle 1962-1995. Que pueden replicarse y contribuir en el contexto de la teoría del emprendimiento social, con base en la semblanza histórica de los emprendedores sociales para articular procesos de creación de empresas, reflexionando sobre el emprendimiento social durante el siglo XX, para el siglo XXI. Adicionalmente se propone una Teoría de los Modos de Ser del Emprendedor Social, con base en los fundamentos filosóficos del Management (Bédard, 1995) y la fenomenología hermenéutica y la ontología a partir del sentido del ser (Heidegger, 1927), haciendo énfasis en el modo de ser cooperativo, producto de la investigación, para enriquecer la literatura sobre el Emprendimiento Social.

Este informe de tesis está compuesto de cuatro partes: **Primera, de propuesta** compuesta por el Capítulo 1 Formulación del problema de investigación; Capítulo 2 Marco Teórico; y Capítulo 3 Metodología de Investigación. **Segunda, de historia** conformada por el Capítulo 4 Semblanza Histórica de los Emprendimientos Sociales y Capítulo 5 Relación diacrónica y sincrónica de los Emprendimientos Sociales. **Tercera, de filosofía** compuesta por el Capítulo 6 Competencias prácticas de los emprendedores sociales; Capítulo 7 Criterios de validez de los emprendedores sociales; Capítulo 8 Valores fundamentales de los emprendedores sociales; y Capítulo 9 Principios fundadores de los emprendedores sociales. **Cuarta, de aportes** conformada por el Capítulo 10 Teorización sobre el modo de ser de los emprendedores sociales; Capítulo 11 Aproximación a la Teoría de los Modos de Ser de los Emprendedores Sociales, y Capítulo 12 Conclusiones y contribuciones.

PARTE I. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

CAPITULO 1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 VACIOS TEÓRICOS DE INVESTIGACIÓN (RESEARCH GAP)

Cambios en el ambiente competitivo de organizaciones sin ánimo de lucro y con ánimo de lucro han estimulado un interés creciente en el campo del Emprendimiento Social, que se encuentra en etapa de incubación para nuevos estudios de investigación (Mair & Martí, 2006; Macke et al., 2018), debido a las crecientes barreras y limitaciones que tienen algunos sectores de la sociedad en la satisfacción de sus necesidades. Investigaciones en el campo son limitadas a los sectores sin ánimo de lucro y público. Uno de los principales desafíos del siglo XXI es el estudio del emprendimiento social con "la generación de acciones eficientes y efectivas que promuevan el empoderamiento social y el desarrollo sostenible" (Macke et al., 2018, p.683), encontrándose un vacío de investigación en Emprendimiento Social que buscan analizar las acciones sostenibles de los Emprendedores Sociales para solucionar las limitaciones de unos sectores de la sociedad.

Se describen principios y teorías inherentes al emprendimiento convencional, cultural e institucional, uniendo conceptos con el fin de enfocar el fenómeno de Emprendimiento Social (Dacin et al., 2010); la investigación futura debe explorar el potencial para inversión en Emprendimiento Social reconociendo el modelo de subsidio o participación del Estado, básico para el desarrollo social (Fowler, 2000). El aspecto más interesante del Emprendedor Social "está en su capacidad de combinar negocios y elementos sociales para generar valor social" (Macke et al., 2018, p.683); investigadores deberían resaltar temas fundamentales que define el Emprendimiento Social, como también ser capaces de trabajar barreras interdisciplinarias para estudiarlo (Certo & Miller, 2008). En temas sociales se usan mecanismos de mercado como Emprendimiento Social, y nuevas empresas sociales (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006).

Los Emprendedores Sociales pueden ofrecer un escenario para desarrollar virtudes sociales, incluyendo el comportamiento cooperativo y el sentido del deber hacia otros emprendedores, que son importantes para desarrollar el empoderamiento de comunidades (Macke et al., 2018). La búsqueda de socios ideales, el inicio de procesos de colaboración y la construcción de confianza toma tiempo, así, los Emprendedores Sociales deberían estar preparados para enfrentar obstáculos, tales como carencia de información e infraestructura, y ausencia de agilidad de

organizaciones para trabajar cooperativamente (Macke et al., 2018), que pueden ser considerados impulsores de los Emprendedores Sociales como retos y vacíos de investigación para estudiar.

En el campo de las limitaciones de los Emprendedores Sociales, Guzmán & Trujillo (2008) se refiere a la poca literatura relacionada con su análisis desde una perspectiva teórica y empírica en países en vías de desarrollo, debido al impacto de los Emprendedores Sociales para el bienestar económico de estas naciones. Se refieren a tópicos para investigaciones futuras como si ellos permitieron desarrollar escenarios más propicios para el crecimiento económico, como ¿Qué factores llevan a las personas u organizaciones a ser Emprendedores Sociales?

Con base en Austin et al. (2006) se adapta su agenda de investigación futura, al agrupar las implicaciones sobre investigación en seis tópicos para el Emprendedor Social: 1) Mercados, ¿cuáles son los efectos de las fuerzas del mercado sobre la formación y comportamiento de los Emprendedores Sociales? 2) Misión, ¿cómo afecta la misión social el comportamiento de los Emprendedores Sociales? 3) Capital, ¿qué nuevos instrumentos financieros se pueden desarrollar para vencer algunas deficiencias actuales de los Emprendedores Sociales? 4) Personas, ¿hasta qué punto pueden ser utilizados efectivamente los sistemas de incentivos pecuniarios de los negocios en los Emprendedores Sociales, y viceversa? 5) Desempeño, ¿cómo se puede medir la creación de valor social de los Emprendedores Sociales? y 6) Contexto, ¿cómo las fuerzas contextuales configuran la creación de oportunidades para los Emprendedores Sociales?

Específicamente en el caso de los Emprendedores Sociales, la revisión de literatura no encuentra una definición aceptada (ver Anexo A), ni una sola estructura teórica para el concepto de Emprendedor Social (Weerawardena & Mort, 2006; Certo & Miller, 2008; Zahra et al., 2009; Nicholls, 2010; Hill, Kotari & Shea, 2010). Por lo tanto, sin un entendimiento claro de cuáles son los factores impulsores de los Emprendedores Sociales en países en desarrollo, poco se puede hacer para invertir adecuadamente y fortalecer el Emprendimiento Social a nivel emprendedor, profesional, político y educativo (Bravo, 2017). A pesar del interés creciente en Emprendimiento Social (Brooks, 2009; European Commission, 2014), el campo continua evolucionando y existe mucho desconocimiento respecto a cómo estas dimensiones puede ser entendida y manejada desde los Emprendedores Sociales con políticas desde el sector de la educación (Bravo, 2017). Además, pocos estudios han intentado entender cuáles son los impulsores de los Emprendedores Sociales a nivel nacional, o analizar sus diferencias entre regiones (Lepoutre et al., 2013). Estas

dimensiones juegan un rol importante, dado que los impulsores sociales y económicos pueden suministrar recomendaciones para fomentar el Emprendimiento Social (Bravo, 2017).

Para Sengupta, Sahay & Croce (2018) en la revisión de literatura sobre Emprendimiento Social en los países BRIICS, se identifica una estructura comprensiva de cinco constructos: riqueza social, capital social, emprendedor social, creación de valor económico, y persistencia colectiva. Para el Emprendedor Social, los antecedentes históricos de estas economías "reflejan transiciones o movimientos políticos para identificar soluciones al capitalista convencional o prácticas no demográficas que conducen al dominio de una población" (p.796). En la India post-colonial han existido líderes socialistas, comunistas, democráticos y conservadores, influenciando el pensamiento político, la vida social y los asuntos públicos de masas (Guha, 2017). Hay pocos estudios sobre cómo el Emprendedor Social en los países en desarrollo son afectados por los ambientes políticos. La literatura no encontró cómo el pasado y presente político de los países impactan al Emprendedor Social y empresas (Sengupta et al., 2018, p.796).

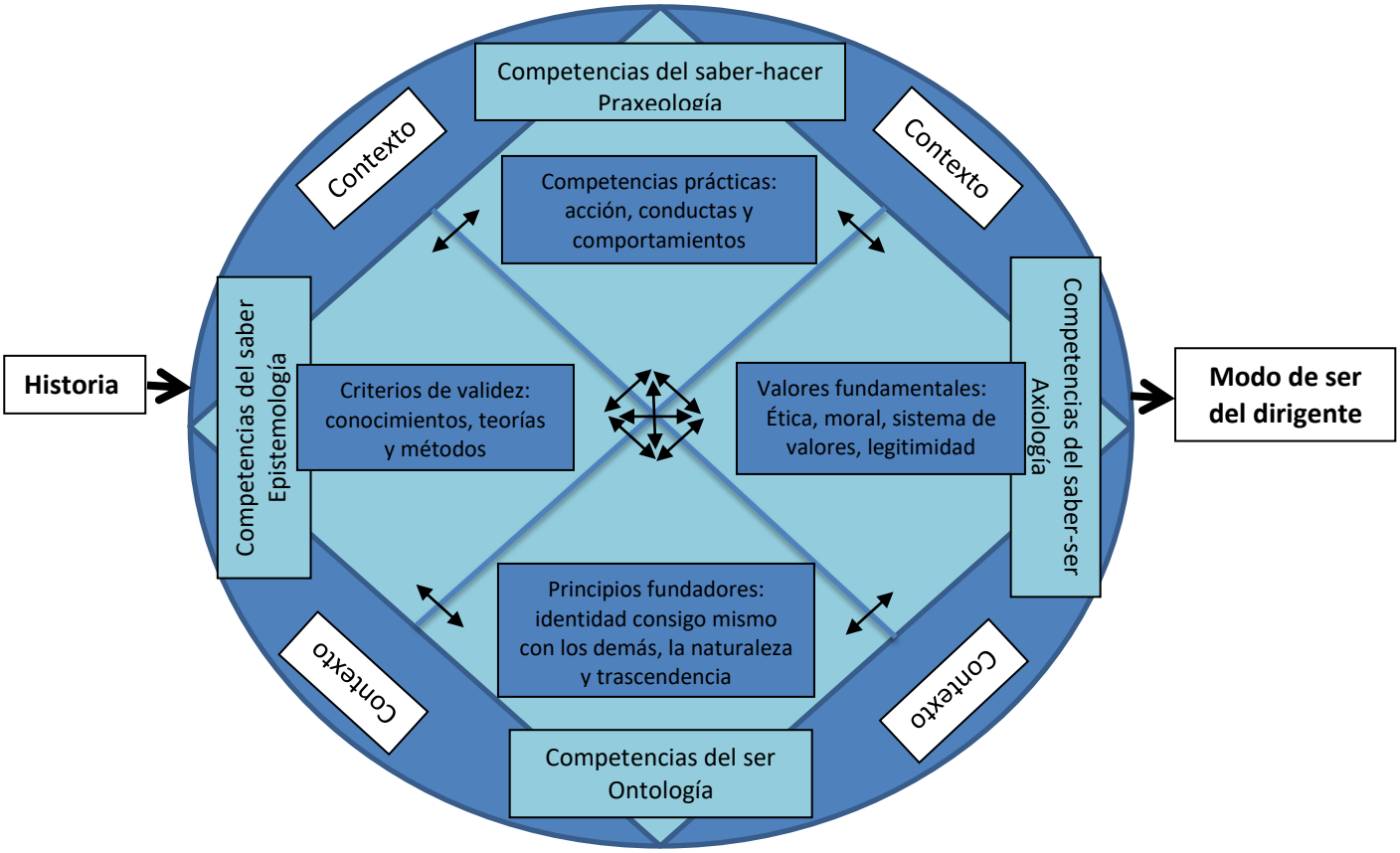
Sengupta et al. (2018) sugiere investigaciones futuras: ¿Cómo los Emprendedores Sociales crean y sostienen la emancipación de las comunidades beneficiarias desde el atraso social y económico? ¿Cómo los Emprendedores Sociales usan la "fuente de impacto" en sus actividades? ¿Cómo es el Emprendedor Social conectado al emprendimiento rural? ¿Cómo los Emprendedores Sociales difieren uno de otro en sus estructuras de pensamiento o ideologías? ¿Cómo el Emprendedor Social y el activismo social coexisten en el contexto de los países? ¿Cómo están los Emprendedores Sociales afectados por factores macro-ambientales? (p.797).

Se observa un elemento común de estos vacíos de investigación dado por la manifestación del contexto social, económico, político e histórico, como impulsadores de los Emprendedores Sociales que identifican iniciativas sociales y económicas innovadoras (Centro Canadiense de Emprendimiento, 2001), manifestadas en la creación de empresas sociales, donde la alta preparación pueden transformar el elemento social como fenómeno esencial de Emprendimiento Social (Mair & Martí, 2006); apostando a la creación de valor social y económico que satisfaga las necesidades sociales de la comunidad de manera sostenible. Así, el Emprendimiento Social como proceso social (Mair & Martí, 2006; Martin & Osberg, 2007) e interdisciplinario (Certo & Miller, 2008; Guzmán & Trujillo, 2008) tiene como actor principal al Emprendedor Social.

En la literatura, pocos estudios señalan las características del Emprendedor Social como impulsores, competencias, rasgos de personalidad, habilidades, motivaciones, dimensiones y

antecedentes que manifiesten su identidad como ser, encontrándose una brecha de investigación sobre el Modo de Ser del Emprendedor Social en los términos planteados por Bédard (1995). El Modo de Ser es la manifestación de las grandes tendencias del pensamiento occidental articuladas en dimensiones filosóficas como efecto de variables situacionales estables (Bédard, 1995) que configuran el presente (en que coinciden hechos o fenómenos en el tiempo) y caracterizadas por escenarios donde se desarrolla el dirigente como ser, estableciendo relaciones con su entorno (Zapata & Rodríguez, 2017). Se propone el Modo de Ser del Emprendedor Social analizado con dimensiones filosóficas, como praxeología (competencias prácticas), epistemología (criterios de validez), axiología (valores fundamentales) y ontología (principios fundadores) debido a que la literatura no evidencia investigaciones y publicaciones (figura 1).

Figura 1.
Dimensiones filosóficas del Management



Fuente: Renée Bédard (1995)

La indagación propia realizada del estado del arte del concepto de Emprendedor Social, encontró en la literatura la evidencia de 80 definiciones dadas por papers, contando artículos, libros, capítulos de libros y páginas web de fundaciones, extraídos de la plataforma de Google

Académico (Anexo A). El análisis de definiciones de Emprendedor Social con base en el proceso de Emprendimiento Social, identificó cuatro dimensiones de estudio (Tabla 1).

Tabla 1.
Dimensiones de las definiciones de Emprendedor Social

Impulsores	Rasgos de personalidad	Gobierno y Gestión	Resultados
Necesidades insatisfechas Oportunidades Misión y justicia Social Cultura y mentalidad Inventiva e innovación social Cambio social Contexto socio-económico Conexiones y relaciones sociales Políticas públicas	Características Habilidades Motivación Competencias	Gobierno relacional Identidad Emprendedora Resiliencia Creación de valor social y económico Transformación Cultura organizacional	Satisfacción de necesidades Sostenibilidad de empresas Mejoramiento de calidad de vida Bienestar social Retorno de la inversión

Fuente: Elaboración propia

Estos constructos se fundamentan en diferentes teorías como: Identidad social (Hogg, 2000), Contrato relacional (Macneil, 2000), Económica institucional (North, 1990), Escuela de innovación social (Drucker, 1985) y Teoría de recursos y capacidades, desde la interacción humana con "reglas de juego", fortaleciendo la identidad de los grupos desde una perspectiva histórica y social, en que las relaciones con el entorno como condicionante facilita los vínculos sociales para la creación de empresas. Con Bravo (2017) un análisis teórico puede estudiar el Emprendedor Social con impulsores, rasgos de personalidad, gestión y resultados (Tabla 2).

Tabla 2.
Matriz de análisis teórico de los emprendedores sociales

Dimensión	Componente o tema básico	Elemento de cada componente
Impulsores	Necesidades insatisfechas	Recursos escasos
	Oportunidades	Entorno
	Misión social	Servicio
	Inventiva e innovación social	Ideas, Imaginación
	Cambio social	
	Contexto social	
	Contexto económico	
	Conexiones	Redes, Afiliaciones
	Mentalidad	Con ánimo de lucro Sin ánimo de lucro
Rasgos de personalidad	Características	Género, Familia, Educación, Valores, Carácter
	Habilidades	Inventiva, Iniciativa, Relaciones sociales, Trabajo en equipo, Liderazgo
	Motivación	Aspiraciones, Experiencia, Educación, Poder, logro y afiliación, Status social
Gobierno y gestión	Conocimiento financiero	Retorno de inversión
	Conocimiento del negocio	Creación de valor social y económico
	Riesgo	Toma de riesgo
	Conflictos	Solución de problemas
	Gobierno relacional	Valores

		Relaciones formales e informales
	Creación de valor social	Inventiva e innovación social
	Capital social	Relaciones interpersonales
	Resiliencia	
	Transformación social	
	Identidad emprendedora	Innovación Proactividad
Negocios sociales	Inversión inicial	Recursos propios Créditos
	Constitución legal de empresa	Grupos emprendedores
	Localización de beneficiario	Comunidad y sociedad
	Replicabilidad	Aplicaciones
	Escalabilidad	
	Transición de negocio comercial a negocio social	Ideología, identidad, Cultura. Transformación
	Tipo de problema social	Conflicto
Ecosistema	Organización del ecosistema	Sin fines de lucro Con fines de lucro
	Presencia de instituciones públicas	Municipales, Departamentales, Nacionales
	Presencia de universidades	Educación Univalle
Resultados	Satisfacción de necesidades	Empleo, Seguridad, Salud, Educación
	Calidad de vida	
	Bienestar social	
	Retorno de la inversión	
	Sostenibilidad	

Fuente: Análisis propio con base en Bravo (2017, p.99-101)

Una aproximación del Modo de Ser dirigida a los dirigentes es planteada por Rodríguez, Zapata & Ramírez (2017). El análisis se fundamenta en el esquema integrador propuesto por Bédard (1995, 2003, 2008). El estudio combina el Modo de Ser pragmático de los dirigentes y las dimensiones filosóficas (Bédard, 1995), formando una matriz cuyas variables son el modo de ser pragmático y las dimensiones filosóficas, y la dependiente la innovación de gestión (Tabla 3).

Tabla 3.
Modo de ser pragmático del dirigente en la Innovación de Gestión

Dimensiones filosóficas	**Modo de ser pragmático**
Praxeología: Practicas y conductas enfocadas en la acción.	Prácticas y acciones, resolución de problemas, mejoramiento continuo, innovación, actividades-trabajos, aplicación de herramientas y técnicas en la ejecución de obras y proyectos.
Epistemología: Criterios de validez o métodos objetivos	Exploración de alternativas, observación de hechos, validación de alternativas, simulación de posibles escenarios, verificación de pruebas y aplicaciones.
Axiología: Valores enfocados sobre la productividad	Utilidad, iniciativa, desempeño, cambio, nuevos caminos de trabajo, ingenio.
Ontología: Principios sobre los resultados	Gente de acción, trabajo en redes, ganancias, progreso.

Fuente: Rodríguez et al (2017)

Se evidencia una brecha de investigación sobre el Modo de Ser del Emprendedor Social en los términos planteados por Bédard (1995), analizando las dimensiones filosóficas, con actitudes diferentes, evolucionadas, legítimas y eficaces, identificando la Matriz de Análisis (Tabla 4).

Tabla 4.
Matriz de análisis teórico del Modo de Ser del Emprendedor Social

Dimensiones	Componentes de cada dimensión	Elementos de cada componente
Competencias Prácticas	Prácticas, acción y creación	Conocer, actuar y hacer
	Conductas y comportamientos	Empatía, asumir riesgos, solución de conflicto-problemas, misión social, trabajo relacional en equipo, aplicación de técnicas en ejecución de proyectos
	Toma de decisiones	Situación problemática y oportunidad
	Creación de valor social	Agente de cambio con valor social
	Mejoramiento continuo	Inventiva e innovación social
Criterios de validez	Impulsores	Oportunidades, misión y justicia social, cambio social, necesidades insatisfechas, problema social, recursos escasos, inventiva e innovación social, conexiones
	Conocimiento y estrategia financiera	Ingreso y apalancamiento financiero, retorno de inversión
	Conocimiento y estrategia del negocio	Proceso de creación de valor social y económico
	Teorías	Impacto social
	Métodos	Trabajo en equipo con la comunidad
	Contexto	Social, económico, político, cultural
Valores fundamentales	Mentalidad	Ánimo de lucro y sin ánimo de lucro
	Características	Familia, educación, valores, carácter
	Habilidades	Cambio, creatividad, inventiva, iniciativa, innovación, relaciones sociales, comunicar, empoderar, persuadir, trabajo en equipo, liderazgo
	Motivación	Aspiraciones, experiencia, educación, poder, logro y afiliación, status social, crea proyecto emprendedor, solución a problemas sociales, altruismo.
Principios fundadores	Identidad social emprendedora	Empatía, cooperación y colaboración
	Ecosistema de trabajo en red	Instituciones públicas y universidades
	Gente de acción con resiliencia	Audacia, coraje, fortaleza, pasión
	Emprendimiento y negocio social	Ganancias, progreso, inversión
	Creación de valor y bienestar social	Transformador y reformador social dirigido al bienestar social sostenible

Fuente: Ajustado a Renée Bédard (1995, 2003)

Con las definiciones del Emprendedor Social (Anexo A), los autores que apoyan las **competencias prácticas** son: Theobald (1987), Waddock & Post (1991), Henton et al. (1997), Drayton citado por Bornstein (1998), Dees et al. (1998), Schuyler (1998), Fundación Schwab (1998), Reis (1999), Brinckerhoff (2000), Centro Canadiense de Emprendimiento Social (2001), Bornstein (2004), Fundación Skoll-Dearlove (2004), Leadbeater (2006), Peredo & McLean

(2006), Sharir & Lerner (2006), Baron (2007), Drayton (2007), Martin & Osberg (2007), Nicholls (2008).

Los **criterios de validez**: Boschee (1995), Leadbeater (1997), Thake & Zadek (1997), Catford (1998), Dees et al. (1998), Fundación Schwab (1998), Reis (1999), Thompson et al. (2000), Brinckerhoff (2001), Guclu et al. (2002), Instituto para Emprendedores Sociales (2002), Boschee & McClurg (2003), Sullivan-Mort et al. (2003), Barendsen & Gardner (2004), Bornstein (2004), Eikezberry & Kluver (2004), Boschee (2006), Korosec & Berman (2006), Leadbeater (2006), Light (2006), Mair & Martí (2006), Peredo & McLean (2006).

Los **valores fundamentales**: Theobald (1987), Boschee (1995), Drayton citado por Bornstein (1998), Catford (1998), Schuyler (1998), De Leeuw (1999), Prabhu (1999), Fowler (2000), Centro Canadiense de Emprendimiento Social (2001) Dees et al. (2001), Hibbert et al. (2001), Drayton (2002), Sullivan-Mort et al. (2003), Alvord et al. (2004), Fundación Skoll en Dearlove (2004), Eikezberry & Kluver (2004), Harding (2004), Fundación Schwab (2005) en Fontan et al. (2007), Fundación Skoll (2005) en Fontan et al. (2007), Tan et al, (2005), Ashoka (2006) en Grenier (2006), Boschee (2006), Dorado (2006), Grenier (2006), Tracey & Phillips (2007), Nicholls (2008), Parkinson & Howorth (2008).

Y los **principios fundadores**: Drayton (1963), Waddock & Post (1991), Henton et al. (1997), Thake & Zadek (1997), Fowler (2000), Thompson et al. (2000), Dees et al. (2001), Thompson (2002), Barendsen & Gardner (2004), Robert & Woods (2005), Said School (2005), Fundación Schwab (2005) en Fontan et al. (2007), Fundación Skoll (2005) en Fontan et al. (2007), Tan et al. (2005), Dorado (2006), Hartigan (2006), Brock (2007), Martin & Osberg (2007), Tracey & Phillips (2007), Nicholls (2008), Vesakaria (2008).

De esta manera, se observa que los autores disertan sobre competencias prácticas, criterios de validez, valores fundamentales y principios fundadores, de manera independiente y separada, pero no de manera integrada como Modo de Ser como lo hace Bédard (1995, 2008) en el contexto del Emprendedor Social, constituyendo así el vacío para pregunta de investigación.

Contexto de Investigación: Entorno de emprendimientos sociales en Universidad del Valle.

La Univalle nace como consecuencia de la gran demanda de trabajadores calificados que tuvo el Valle del Cauca, a partir del desarrollo de la industria azucarera desde comienzos del siglo XX hasta finales de la década de los años 1940s, en que el sector agroindustrial azucarero se consolidó como el más importante. Simultáneamente, se fueron desarrollando el sector industrial

como el papelero, la imprenta, el caucho, la industria farmacéutica y metalmecánica (Beltrán, 2003). Así, la fundación de la Univalle en 1945 satisface importantes necesidades sociales que tenía el sector empresarial, como la educación para la formación de trabajadores calificados.

La Universidad del Valle es el entorno de la creación de emprendimientos que convergen para el cumplimiento de su misión social (Beltrán, 2003). En este sentido, no se puede entender el objetivo y destino de las organizaciones (emprendimientos sociales) sin tener en cuenta algunos elementos de su entorno específico (Morgan, 1991). Algunos elementos importantes de su entorno son la cultura organizacional y el déficit financiero crónico de la Universidad (Beltrán, 2003). Otras influencias fueron la incidencia de sindicatos y las condiciones internacionales como la guerra fría, las revoluciones socialistas y la ayuda de la Alianza para el Progreso.

La Cultura Organizacional. La literatura enfatiza y muestra con claridad que el emprendimiento en las organizaciones no existe en sí mismo, sino que se desarrolla bajo unas condiciones específicas (Morgan, 1991). La cultura organizacional identifica condiciones históricas, sociales y económicas, o culturales de un país o una región, así como las subculturas de la organización (Zapata & Rodríguez, 2017). Morgan (1991) identifica la cultura organizacional como un fenómeno cultural, "donde diferentes grupos de personas tienen diferentes modos de vida que han ido variando según el desarrollo de la sociedad y que en cada sociedad son diferentes, con unas rutinas, creencias y rituales propios, que le dan el carácter a la organización, como también cambios, conflictos, y su manera de resolverlos" (p.112).

La Univalle como cultura organizacional conformada por subculturas de profesionales, de profesores, de empleados, etc., con comportamientos y formas relacionales que manifiestan sus estructuras sociales (Zapata & Rodríguez, 2017). Se destacan líderes sensibilizados con los problemas de la Universidad y de la Región, que tomaron decisiones en grupo para gestar, presionar, crear e impulsar diversos emprendimientos, tomando roles de emprendedores (Beltrán, 2003). Estos líderes preocupados por los problemas de financiación de la universidad, movilizaron grupos de personas de estamentos universitarios en torno a objetivos comunes, como la búsqueda de financiación adicional para la universidad (FES, Fondo Acumulativo y Fundación de Apoyo), y el mejoramiento del nivel de vida (Cooperativas de Vivienda Puente Palma y Financiera Solidarios), emprendimientos creados en el período entre 1962 y 1995.

La ideología, valores y normas de los sindicatos son claves dentro de la complejidad de la Univalle como organización, porque realizaron presiones y formularon peticiones para el

mejoramiento de la calidad de vida de sus miembros (Beltrán, 2003). Los años 1960s y 1970s son considerados como años de ideología revolucionaria y sociabilidad política (Acevedo, 2016).

> En que líderes sindicales, militantes del partido comunista, literatos y artistas de avanzada, y jóvenes universitarios fueron atraídos en lo ideológico, emocional y político por las corrientes discursivas que abogaban una revolución total…. Todo este movimiento social, político e intelectual hizo pensar a esta generación que los cambios históricos deseados eran posibles si se creaban organizaciones capaces de dirigir la lucha revolucionaria, así que no dudaron en crear al interior de las universidades, grupos destinados a estudiar y difundir las ideologías en boga y a organizar acciones políticas concretas en pro de la revolución con movilizaciones, mítines, marchas y debates (Acevedo, 2016, p.1)

Este movimiento ideológico de los años 1960s repercutió en la comunidad universitaria de Univalle, mostrando características muy específicas, algunas de las cuales eran:

1. Se pretendió buscar soluciones a los problemas de la Universidad misma, como también para resolver problemas de la comunidad universitaria.
2. La Universidad del Valle y sus directivos siempre apoyaron las iniciativas de los profesores, empleados y trabajadores para mejorar su nivel de vida, las impulsó. Muestras de este comportamiento era que la Universidad prestó los locales, permitió el derecho a la libre asociación, dándoles el tiempo a sus miembros para reunirse; prestó dinero y personal para el desarrollo de estas iniciativas, estimuló la construcción de vivienda a través de la ayuda organizacional y facilitó el uso de prestaciones.
3. La Universidad respaldó y avaló programas ante organizaciones estatales y de financiación.
4. Es de destacar el papel de la Universidad en cuanto a propiciar condiciones de gestación y desarrollo que estas organizaciones requieren, aunque son organizaciones que se salen de los propósitos solo académicos. En estos hechos se expresa una orientación profundamente social frente a las necesidades de los miembros de la comunidad universitaria (Beltrán 2003).

La Crisis Presupuestal. Según Beltrán (2003), otro elemento constitutivo para la creación de los emprendimientos sociales es el déficit crónico que tuvo la Univalle desde sus inicios. En este sentido, como universidad regional la Univalle no recibió sumas comparables con otras universidades como la Nacional. Dice que la Nación muchas veces solo giró parte de lo presupuestado y los giros llegaban tarde. Siempre hubo poca financiación relativa para las crecientes necesidades de la Univalle, a tal punto que tuvo que ampliar sus programas para satisfacer las necesidades del desarrollo y crecimiento económico de la región.

El Entorno Internacional. De acuerdo con Beltrán (2003) una base para el desarrollo del movimiento estudiantil y la política en el País eran las condiciones internacionales. Colombia tuvo mucha influencia la Revolución Cubana, las revoluciones socialistas en la URSS y en China, que impactaron el pensamiento izquierdista bien diferenciado de estudiantes, profesores y trabajadores, incidiendo en la formación de grupos políticos y de la guerrilla. En el trasfondo estaban la guerra fría y los intentos de norteamericanos de frenar a toda costa la supuesta expansión del comunismo en América Latina. Las donaciones de fundaciones norteamericanas y

de actividades de la Alianza para el Progreso tuvieron un papel similar, pero eran bienvenidas por los recursos ingresados.

Todas estas influencias del entorno compuestas por factores internos y externos de Univalle, incidieron como tensiones y hechos sociales para la configuración del Modo de Ser de los Emprendedores Sociales, identificando dos períodos histórico-sociales: de creación de las organizaciones emprendidas (1962-1995), y de evolución de su gestión (1996-hoy). En que actuaron como líderes con ideologías, principios, valores y normas sociales en la solución del problema presupuestal y la satisfacción de necesidades sociales. Estos emprendimientos sirvieron como estrategia de crecimiento y supervivencia de Univalle con una perspectiva meramente social, en campos de educación, salud, bienestar social, ahorro y vivienda.

1.3 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

La historia de Univalle identifica dos períodos histórico-sociales claves para la consolidación de los emprendedores sociales: 1) la creación de empresas sociales en el período 1962-1995, y 2) la evolución de la gestión de empresas en el período 1996-Hoy. La unidad de análisis de investigación está conformada por los emprendedores sociales vivos que crearon 15 empresas cooperativas y de economía solidaria. Para un análisis integrado del modo de ser del emprendedor social se estudiaron sus competencias prácticas, sus criterios de validez, sus valores fundamentales y principios fundadores, en el período de creación y desarrollo, para indagar la identidad de su modo de ser compatible con los cambios socioeconómicos de la Universidad. Desde una semblanza histórica, se formula la pregunta de investigación: ¿Cómo se caracterizó el modo de ser del emprendedor social en el contexto de los emprendimientos creados en la Universidad del Valle período 1962-1995?

Adicionalmente se formulan preguntas complementarias: ¿Cuáles fueron las situaciones y condiciones histórico-sociales de las organizaciones sociales emprendidas en Univalle, para comprender su creación y evolución de gestión, identificando el modo de ser de los emprendedores sociales? ¿El modo de ser del emprendedor social en Univalle ha cambiado en el transcurso de la creación a la evolución de la gestión de la empresa? ¿En qué situaciones concretas? ¿Qué acciones, comportamientos y conductas de los emprendedores sociales se resaltan para determinar las competencias prácticas que establecen su modo de ser, tanto en la creación como en la evolución de la gestión? ¿Qué conocimientos, métodos y conceptos aplicaron los emprendedores sociales para definir sus criterios de validez como competencias de

saber de su Modo de Ser, tanto en la creación como en la evolución de la gestión? ¿Cuáles fueron los lineamientos de ética, moralidad, sistemas de creencias y legitimidad de sus acciones que aplicaron los emprendedores sociales como valores fundamentales de su modo de ser, tanto en la creación como en la evolución de la gestión? ¿Qué rasgos de relaciones consigo mismo, con los demás, con la naturaleza y con la trascendencia desarrollaron los emprendedores sociales como para configurar la identidad social de su modo de ser, tanto en la creación como en la evolución de la gestión de la empresa? ¿Cuáles características del Modo de Ser del Emprendedor Social son dignas de ser teorizadas en el marco de cambio temporal y situacional?

1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

El objetivo general de la investigación es caracterizar el modo de ser del emprendedor social en el contexto de los emprendimientos sociales creados en la Universidad del Valle en el período 1962-1995. Los objetivos específicos son:

1) Elaborar una semblanza histórico-social de los emprendimientos sociales que surgieron en Univalle, para comprender su creación y evolución, identificando a los Emprendedores Sociales que lideraron dichos procesos y caracterizando su Modo de Ser.

2) Definir la relación de las dimensiones diacrónica y sincrónica en la configuración del Modo de Ser del Emprendedor Social y sus efectos en la gestión de la empresa social.

3) Establecer y fundamentar las competencias prácticas de saber – hacer de los Emprendedores Sociales, actualmente vivos, para determinar sus acciones, comportamientos y conductas que establecen su Modo de Ser, en la creación y evolución de gestión de la organización.

4) Definir los criterios de validez como competencias del saber, usados por los Emprendedores Sociales vivos para identificar sus conocimientos teóricos y prácticos, así como sus conceptos y métodos de su Modo de Ser, tanto en la creación y en la evolución de gestión de la organización.

5) Estudiar la axiología como competencias del saber-ser de los Emprendedores Sociales, para conocer su dimensión ética y moral, su sistema de creencias y la legitimidad de sus acciones, características de su Modo de Ser, en la creación y en la evolución de gestión de la organización.

6) Analizar cómo los Emprendedores Sociales establecen la relación con sí mismo, con los demás, con la naturaleza y con la trascendencia, para definir competencias del ser, con una perspectiva ontológica de su identidad, en la creación y en la evolución de la organización.

7) Teorizar sobre sobre el Modo de Ser de los Emprendedores Sociales en el marco de una perspectiva de cambio temporal y situacional.

2. MARCO TEÓRICO

La propuesta de investigación indaga sobre el Modo de Ser del Emprendedor Social desde una semblanza histórica para identificar su identidad social mantenida durante la evolución de Univalle, a través de la creación empresas sociales. Se identifica la variable dependiente el Modo de Ser del Emprendedor Social para describir su carácter y personalidad con el fin de crear valor social; las variables independientes: componente histórico, competencias prácticas, criterios de validez, valores fundamentales y principios fundadores, son analizadas.

2.1 EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Para entender el Emprendimiento Social la literatura enfatiza en el Emprendedor Social como agente de cambio en el sector social (Dees, 1998; 2007). Se caracteriza por sus rasgos como "Individuos con soluciones innovadoras para los problemas sociales más apremiantes de la sociedad. Ellos son ambiciosos y persistentes, abordando los principales problemas sociales y ofreciendo nuevas ideas para el cambio a gran escala (….). Los Emprendedores Sociales líderes son reclutadores en masa de creadores de cambio social" (Ashoka, 2015, p.1). También se enfatiza en las ideas del Emprendedor Social como "Individuos con una misión social, capaz de combinar prácticas y conocimiento así como desarrollar asociaciones para promover el cambio social sostenible" (Macke et al., 2018, p.677). Se reflexiona sobre el rol del Emprendedor Social en la sociedad, en busca del cambio social que permita crear valor social (Dees, 1998).

Otra forma de entender el Emprendimiento Social se refiere al ámbito organizacional en el que se desempeña, como es la Empresa Social, como "Una organización impulsada por un propósito social o ambiental. Como en todo negocio, la empresa compite para entregar bienes y servicios. La diferencia es que el propósito social está en el corazón de lo que hacen, y los beneficios que obtienen son reinvertidos hacia el logro de este propósito o misión social" (School for Social Entrepreneurs, 2015, p.1). En este sentido, entender el Emprendedor Social y la Empresa Social da elementos válidos para configurar el sujeto en el fenómeno de Emprendimiento Social.

Una definición representativa de Emprendimiento Social la propone Mair & Martí (2006) quienes proponen una definición amplia "como un proceso involucrando el uso innovador y la

combinación de recursos para buscar oportunidades para catalizar el cambio social y/o satisfacer necesidades sociales" (p.37). Esta definición pretende reflejar algunas suposiciones básicas para esta propuesta de investigación: Primero, se ve el Emprendimiento Social como un proceso de creación de valor por combinación de recursos en nuevos caminos. Segundo, esta combinación de recursos está destinada primariamente a explorar y explotar oportunidades para crear valor social por motivación de cambio social o satisfacer necesidades sociales. Y tercero, cuando se ve como un proceso, el emprendimiento social involucra la oferta de servicios y productos, pero pueden también referirse a la creación de nuevas organizaciones. Más importante, es que el Emprendimiento Social puede ocurrir igualmente bien en una nueva organización o en una organización establecida, donde quede etiquetado "Emprendimiento Social" (p.37).

Como intra-emprendimiento en el sector de negocios, el Emprendimiento Social puede referirse ya sea a creación de empresas nuevas o innovación de procesos emprendedores. El contexto organizacional en que el Emprendimiento Social se manifiesta en organizaciones nuevas creadas o establecidas, se distingue de otras iniciativas, flojamente estructuradas pretendidas en cambio social, tales como movimiento de activistas. Esta propuesta de investigación se identifica con esta definición de emprendimiento social por cuanto el proceso de creación de valor (visto como evolución), la combinación de recursos (para explotar oportunidades), y la oferta de productos y servicios para catalizar la transformación social satisfaciendo necesidades sociales (a través de la creación de nuevas empresas o empresas establecidas como instituciones) constituyen su marco teórico y contextual. En este sentido, se propuso una fundamentación basada en la perspectiva Basada en Recursos y Capacidades, junto con la definición de Martin y Osberg (2007).

Una definición ecléctica y precisa del Emprendimiento Social que se considera pertinente abordar es la propuesta por Martin & Osberg (2007), que tiene tres componentes: "(1) la identificación de un equilibrio estable pero intrínsecamente injusto que causa exclusión, marginalización o sufrimiento, a un segmento de la humanidad que carece de medios financieros o influencia política para alcanzar un beneficio transformador por su cuenta; (2) la identificación de una oportunidad en este equilibrio injusto, desarrollando una propuesta de valor social y llevando a utilizar inspiración, creatividad, acción directa, coraje y fortaleza, desafiando de este modo la hegemonía del estado estable; y (3) la creación de un equilibrio estable y nuevo que libera el potencial coartado o alivia el sufrimiento del grupo objetivo, y a través de la imitación y

la creación de un ecosistema estable alrededor del nuevo equilibrio, asegura un mejor futuro para el grupo objetivo y la sociedad como un todo (Martin & Osberg, 2007, p.35). Es pertinente analizar esta caracterización de Emprendimiento Social como proceso evolutivo de contexto injusto, identificación de oportunidades, propuesta de valor y la creación de un equilibrio estable.

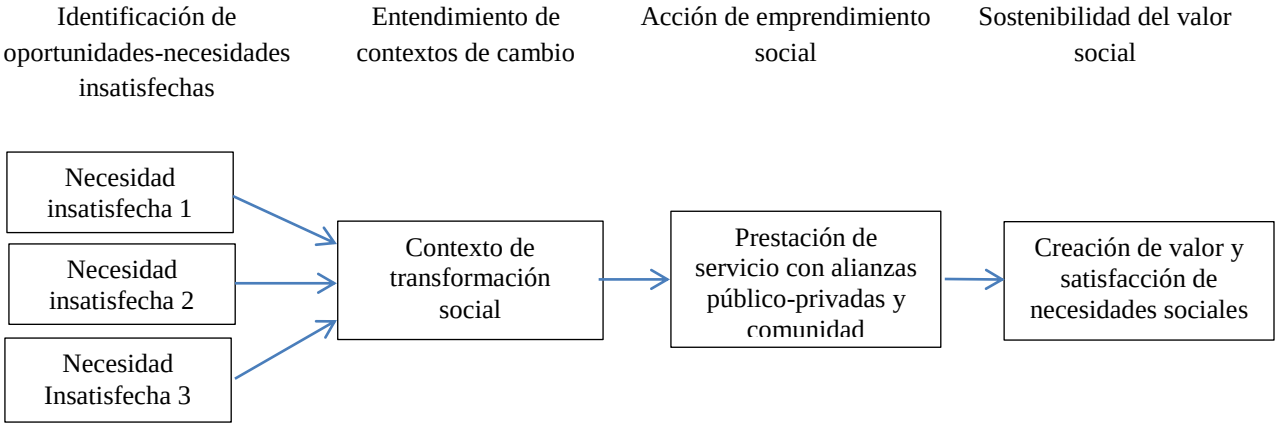
A partir de la literatura, se describe un proceso de Emprendimiento Social como "las iniciativas innovadoras de contexto social y económico que emergen de los sectores privado, público y de voluntariado, para solucionar problemas sociales de la comunidad" (Centro Canadiense de Emprendimiento, 2001). Una definición más amplia nos dice que es "como un proceso que involucra el uso y la combinación innovadora de recursos en búsqueda de oportunidades para catalizar el cambio social y/o atender las necesidades sociales" (Mair & Martí, 2006, p.37), cuyo agente innovador o de cambio es el Emprendedor Social quien ejecuta el proceso de Emprendimiento Social. Este Emprendedor Social **identifica las oportunidades** como inventario de necesidades insatisfechas (educación salud y empleo) que describe la situación en que se moviliza una comunidad, que en términos de Martin & Osberg (2007) es la identificación de un equilibrio estable pero intrínsecamente injusto que causa exclusión, marginalización o sufrimiento a un segmento de la sociedad que carece de medios financieros o influencia política para alcanzar un beneficio transformador por su cuenta.

Una vez identificadas las oportunidades el Emprendedor Social formula los **contextos de cambio**, planeando y organizando las actividades de Emprendimiento Social para "catalizar la transformación social satisfaciendo necesidades sociales con innovación" (Mair & Martí, 2006, p.38) para construir la propuesta de crear valor social, que Martin & Osberg (2007) reseña que la identificación de la oportunidad en este equilibrio injusto, desarrolla una propuesta de valor social, usando inspiración, creatividad, acción, coraje y fortaleza, para desafiar el *statu-quo*.

Se llega a la **acción de emprendimiento**, en que el Emprendedor Social en alianza con el sector público y privado pone en marcha acciones en beneficio de la comunidad, integrando y dirigiendo recursos, logística y personas, y la población o comunidad con necesidades insatisfechas, dirigiéndose a los problemas sociales y así alterar las estructuras sociales existentes (Mair & Martí, 2006). En esta etapa se realizan de manera continua y dinámica acciones de inspiración, creatividad, acción directa, coraje y fortaleza (Martin & Osberg, 2007) por medio de la prestación de servicios, con el propósito de crear valor social para la comunidad.

La **creación de valor social sostenible** a través de la prestación de servicios y/o realización del producto, para satisfacer las necesidades sociales de manera permanente, creando valor social y económico a la comunidad, donde "el enfoque principal está sobre el valor social, mientras el valor económico es visto como una condición necesaria para asegurar la viabilidad financiera" (Mair & Martí, 2006, p.38); que en palabras de Martin & Osberg (2007) dicen que la creación de un equilibrio estable y nuevo que libera el potencial coartado o alivia el sufrimiento de la sociedad (grupo objetivo), y a través de la imitación y la creación de un ecosistema alrededor del nuevo equilibrio, asegura un mejor futuro para la sociedad como un todo (p.35) (ver Figura 2).

Figura 2.
Modelo teórico de Emprendimiento Social como proceso

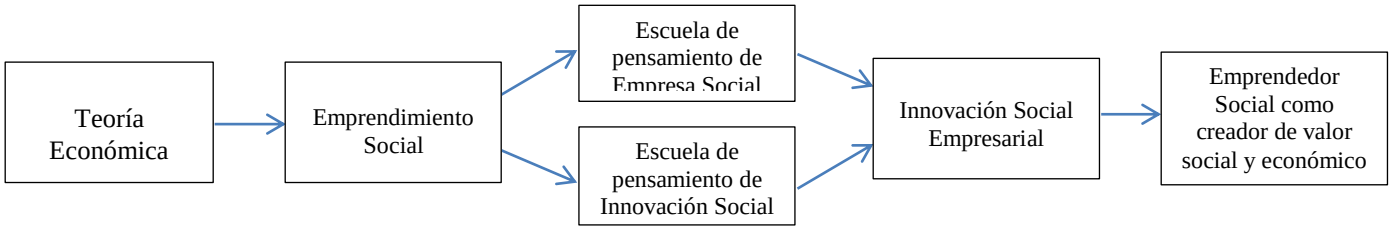


Según Dees & Anderson (2006) el camino de estructurar una teoría de Emprendimiento Social se encuentra en la intersección de dos escuelas dominantes de práctica y pensamiento: **la escuela de la empresa social y la escuela de la innovación social** (p.40). Ambas escuelas son terrenos en entendimientos legítimos de "emprendimiento", y cada una tiene un grupo fuerte de proponentes; responden que necesitamos ideas frescas sobre el abordaje de problemas sociales. Dees & Anderson (2006) proponen un enfoque de investigación académica sobre "innovación social como práctica empresarial" (Drucker, 1985), refiriéndose a "realizar innovaciones que mezclen métodos de mundos de negocios y filantropía, para crear valor social que sea sostenible y que tiene el potencial para impactar a gran escala" (p.40). Las prácticas excitantes y desarrollo temprano de teoría ya están convergiendo; las oportunidades prometedoras para la sociedad están emergiendo; y los prospectos intrigantes se encuentran para la investigación académica. Enfocándose sobre "la innovación social empresarial se forzará en reconocer la conexión íntima entre realidades sociales y académicas. Se desafiará las barreras artificiales entre los negocios y

el sector sin ánimo de lucro; desde estas fallas estructurales entre las escuelas de negocios y programas sin ánimo de lucro, se tiene el potencial de atraer y comprometer a académicos entre diversas disciplinas y dominios" (p.40-41).

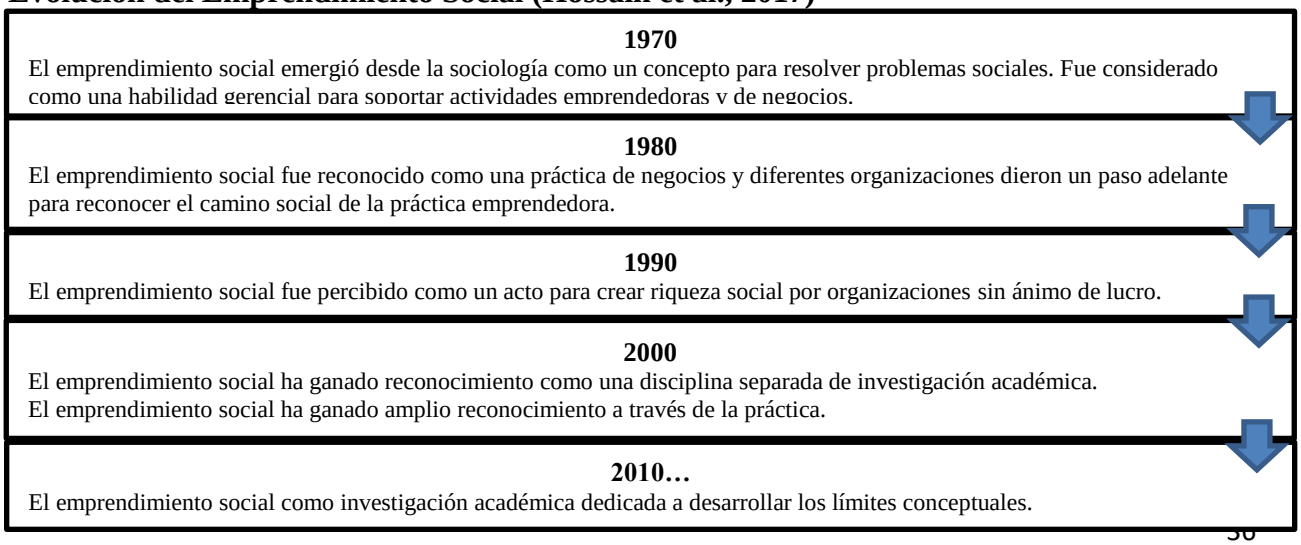
Dees & Anderson (2006) dicen que el emprendedor social tiene su origen en la Teoría Económica con los economistas franceses del siglo XVIII. Para J.B. Say (1803) los emprendedores fueron los creadores de valor, quienes cambiaron recursos económicos de baja por alta productividad. J.A. Schumpeter (1934) tomó la idea más allá, sugiriendo que los emprendedores desarrollan su función de creación de valor a través de innovaciones, realizando "combinaciones nuevas" o "destrucciones creativas" (p.65-66), y declaró que "la función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción (p.132). Schumpeter ha dominado la discusión teórica del emprendimiento (Swedberg, 2000; Baumol, 2002; Young, 1983); y suministra el fundamento para la Escuela de Innovación Social de Emprendimiento Social. Así, el emprendedor social es quien revoluciona patrones de crear valor social (Figura 3).

Figura 3.
Estructura teórica de Emprendimiento Social según Dees & Anderson (2006)



La evolución del "Social Entrepreneurship" en la literatura descubre variedad de conceptos académicos que comprometen su dominio (Hossain, Saleh & Drennan, 2017) (Figura 4).

Figura 4.
Evolución del Emprendimiento Social (Hossain et al., 2017)



2.2 LA EMPRESA SOCIAL

Para analizar las empresas sociales, Yunus (2006) propone inicialmente los emprendedores de negocios sociales, para luego abordar profundamente las empresas sociales. Dice que los emprendedores de negocios sociales pueden desempeñar un papel importante en el mercado, analizando que, en lugar de personas unidimensionales, podemos pensar en un mundo con personas bidireccionales. Para ver cómo funciona la teoría de la firma, se asume que hay dos tipos de emprendedores y cada tipo maximiza una función objetiva separada: un primer tipo, de maximización de beneficios; y un segundo tipo, que no están interesados en la maximización de beneficios, que están impulsados por objetivos sociales, con la creación/apoyo de un tipo especial de empresas.

Yunus (2006) clasifica a los emprendedores sociales en cuatro categorías: sin recuperación de costos, recuperación de algunos costos, recuperación completa de costos y más que la recuperación de costos completos. Una vez que el emprendedor social opera al 100% o más allá de la recuperación de costos, dice Yunus (2006), se ha "graduado en otro mundo, el mundo de los negocios, con posibilidades de expansión casi ilimitadas…. Este es el momento crítico de una transformación institucional significativa. Se ha mudado del mundo de la filantropía al mundo de los negocios" (pp. 2-3).

En este sentido, Yunus (2006) postula un nuevo mundo de negocios donde las empresas serán de dos tipos: "a) El beneficio bien conocido y bien establecido maximizando el tipo, que se dedican a hacer ganancias personales. (Llamémoslos empresas que maximizan el beneficio o PMEs.), y b) Beneficio social maximizando el tipo, que son creados para hacer el bien a las personas, sin prestar atención a la realización de ganancias personales. Los llamo empresas sociales (SBE en inglés)" (p. 3).

Para ello, Yunus (2006) da unas características básicas de las empresas sociales:

> -Una SBE está diseñada y operada como una empresa emprendedora para transmitir todos los beneficios a los clientes. Invierte el principio de maximización de beneficios mediante el principio de maximización de beneficios. En una SBE los beneficios del negocio se transmiten al grupo objetivo, en lugar de traducirlos en beneficios para los inversores.
> -Las SBEs son empresas que no son pérdidas y no dividendos. La conclusión para ellos es operar sin incurrir en pérdidas mientras sirven a la gente, y al planeta, particularmente a las personas desfavorecidas, de la mejor manera posible.
> - Las SBEs operarán en el mismo mercado con las empresas que maximizan los beneficios, competirán con ellas y tratarán de superarlas por sus cuotas de mercado.
> - Las SBEs no solo competirán con las Pequeñas y Medianas Empresas, sino que también competirán con otros SBEs para empujarse mutuamente a mejorar su eficiencia para servir mejor a las personas y al planeta (Yunus, 2006, p. 3).

Para concluir, Yunus (2006) dice que si las empresas sociales (SBE) existen en el mundo real, se les debe darles cabida en nuestro marco conceptual, para capturar la esencia de un ser humano en la teoría. Una vez que las reconozcamos con instituciones, políticas y regulaciones de apoyo, las normas y reglas se establecerán para convertirlas en empresas convencionales.

En el campo de las empresas sociales, en el contexto del capitalismo, Yunus (2008) presenta a la empresa social como un mecanismo complementario de este sistema, que resulta siendo un modelo de empresa innovador y fomenta la ideología de crear empresas para solucionar problemas sociales (específicamente el desempleo y subempleo como efecto de la pobreza), y no para maximizar los beneficios y repartir dividendos. Un ejemplo de empresa social es la alianza Grameen-Danone establecida en Bangladesh para hacer frente a los problemas de desnutrición, desempleo y pobreza, mediante la distribución de Yogurt con alto contenido nutricional para los niños y mujeres (Yunus, 2008).

2.3 EL EMPRENDEDOR SOCIAL

Hossain et al. (2017) citan a El Ebrashi (2013) para decir que el término "social entrepreneur" fue primero mencionado por J. Banks en "The Sociology of Social Movements" (1972), que no estaba directamente relacionado con el "entrepreneurship"; usando el término para ilustrar habilidades gerenciales específicamente empleadas para resolver problemas sociales. Es decir, el término "social entrepreneur" procede de la sociología. Luego con un poco de historia, Bacq & Janssen (2011) sugieren que los orígenes del "social entrepreneurs" datan desde 1983, cuando Young (1986) escribió sobre los "innovative non-profit entrepreneurs" teniendo como fundamento a Schumpeter (1934), afirmando "los innovadores que crean organizaciones nuevas, desarrollan e implementan programas y métodos nuevos, organizan y expanden servicios nuevos, y redirigen las actividades de organizaciones a la deriva" (Young, 1986, p.162) Además Schumpeter (1909, 1951, 1989) había hecho referencia al "Concepto de valor social" en sus "Ensayos" sobre emprendedores, innovaciones, ciclos de negocio y evolución del capitalismo, enfocándose sobre aspectos sociales e históricos. "Expresa el hecho de la interacción mutua y la interdependencia entre los individuos y los resultados de los mismos" (Schumpeter 1909: 218).

Continuando con el Emprendedor Social, existen muchas definiciones. Dees et al. (1998) definió el Emprendedor Social como los que desempeñan el rol de agentes de cambio en el sector social….: a) adoptando la misión de crear y mantener el valor social (no solo el valor privado); b) reconociendo y buscando incansablemente nuevas oportunidades para cumplir esa misión; c)

participando en un **proceso** de continua innovación, adaptación y aprendizaje; d) actuando audazmente sin estar limitados por los recursos actualmente disponibles; y e) exhibiendo un mayor sentido de responsabilidad ante los grupos interesados y por los resultados creados (p.4).

Además los Emprendedores Sociales son ciudadanos del sector privado que juegan roles críticos en provocar cambios catalizadores reúnen recursos para resolver temas sociales, son capaces de establecer y restablecer la agenda de políticas sociales y públicas (Waddock & Post, 1991). Se sugiere que un Emprendedor Social define a "alguien quien apunta a un desafortunado pero estable equilibrio que causa negligencia, marginalización o sufrimiento de un segmento de humanidad; quien aporta a esta situación su inspiración, acción directa, creatividad, coraje, y fortaleza; y quien apunta y finalmente afecta el establecimiento de un equilibrio estable nuevo que asegura beneficios permanentes para el grupo objetivo y la sociedad en general" (Martin & Osberg, 2007, p.397).

Además el Emprendedor Social está descrito como "un individuo cuyo objetivo principal no es hacer utilidades, sino crear valor social que aportará una conducta emprendedora" (Bacq & Janssen, 2011, p.381). Se enfatiza en el Emprendedor Social como "Individuos con una misión social, capaz de combinar prácticas y conocimiento así como desarrollar asociaciones para promover el cambio social sostenible" (Macke et al., 2018, p.677). La misión social en una empresa puede producir innovación social a través del desarrollo de soluciones a problemas de larga data y el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad. La reflexión sobre el Emprendedor Social como agente de cambio podría crear valor social (Macke et al., 2018).

Sobre los emprendedores sociales, Kliksberg (2011) dice que son los agentes de cambio que hacen la diferencia en la sociedad. Construye seis grupos de competencias del emprendedor social: axiológicas, modos de pensar, actitudes, capacidades de convocatoria, orientación a la acción, y construcción de alianzas estratégicas y redes. Además propone 16 unidades temáticas para la formación de emprendedores sociales, entre ellas: contexto, debate ético, instrumentos para el razonamiento crítico-creativo, el mundo de los pobres, la idea del capital social, instrumentos para movilizar la participación de la comunidad, entre otros (Kliksberg, 2011).

Con base en la literatura se propone una definición operativa de Emprendedor Social como "El grupo de personas que despliegan un conjunto de factores como impulsores del carácter hacia el cambio en las comunidades (Pierre, von Friedrichs & Wincent, 2011); competencias requeridas para el éxito (Miller, Wesley & Williams (2012); rasgos de personalidad, habilidades

y motivaciones (Kupolocun, 2014); variables constituyentes (Ariza-Montes, Morales-Fernández & Sianes, 2015); impulsores de la actividad emprendedora social (Bravo, 2017); rasgos de personalidad y dimensiones (Nga, Prialé, Darmohraj, Moschetti, Fuchs & Sáenz, 2018); y como antecedentes históricos en la identificación de estructuras de pensamiento e ideologías para el activismo social (Sengupta, Sahay & Croce, 2018); realizando un proceso de inclusión social en comunidades menos favorecidas (empatía), a partir del aprovechamiento de oportunidades en el mercado para crear y generar valor social de manera sostenible que transforme y satisfaga necesidades sociales, reduciendo los índices de inequidad y pobreza en una sociedad determinada."

2.4 MODELO INTEGRADOR: EL MODO DE SER DE LOS DIRIGENTES

Introducción

En su trabajo los *Fundamentos Filosóficos del Management,1* Bédard (1995) dice que…

> Las tensiones, las diferencias de puntos de vista entre dirigentes, incluso los fracasos de un dirigente, a primera vista se deben a sus prácticas; pero éstas últimas contienen dos dimensiones ocultas: la idea que los dirigentes se hacen de aquello que es verdadero y su jerarquía personal de valores.

Buscando profundizar sobre estas dos dimensiones (lo verdadero y los valores) Bédard descubrió "que la clave se encontraba no en la ciencia sino en la filosofía, en particular en la praxeología, la epistemología, y la axiología". Sus fundamentos y aquello que los une, dice Bédard, "es la rama más clásica de la filosofía, aquella que se interroga sobre la naturaleza del *ser* y de la identidad, es decir, la ontología".

Para salir de los enfoques tradicionales Bédard (1995) propone tres esquemas integradores:

> El análisis de las *cuatro dimensiones filosóficas*: praxeología, epistemología, axiología y ontología, que dan origen a lo que ella denomina el "rombo", que las integra en un solo esquema. El análisis se efectúa desde el punto de vista de las propias *praxis*, de los criterios de validez, de los valores, de los preceptos y de las creencias subyacentes en la mente de los dirigentes y de los principios e hipótesis fundamentales que los orientan en sus relaciones.
>
> La *trilogía administrativa*, inspirada en los trabajos de George Dumézil sobre la "ideología de las tres funciones" que da origen a la trifuncionalidad e involucra el nivel de la producción y la creación, el nivel de la seguridad y la protección y el nivel de la gobernabilidad y la identidad. Según el modelo de explicación trifuncional, toda sociedad, toda organización, reparten el conjunto de las responsabilidades que ellas deben asumir para sobrevivir y prosperar en estos tres dominios distintos y jerarquizados.
>
> Los *cuatro Modos de Ser*: mítico, sistemático, pragmático y relacional. Los Modos de Ser se presentan según cada una de las dimensiones filosóficas planteadas en el rombo propuesto por Bédard (1995).

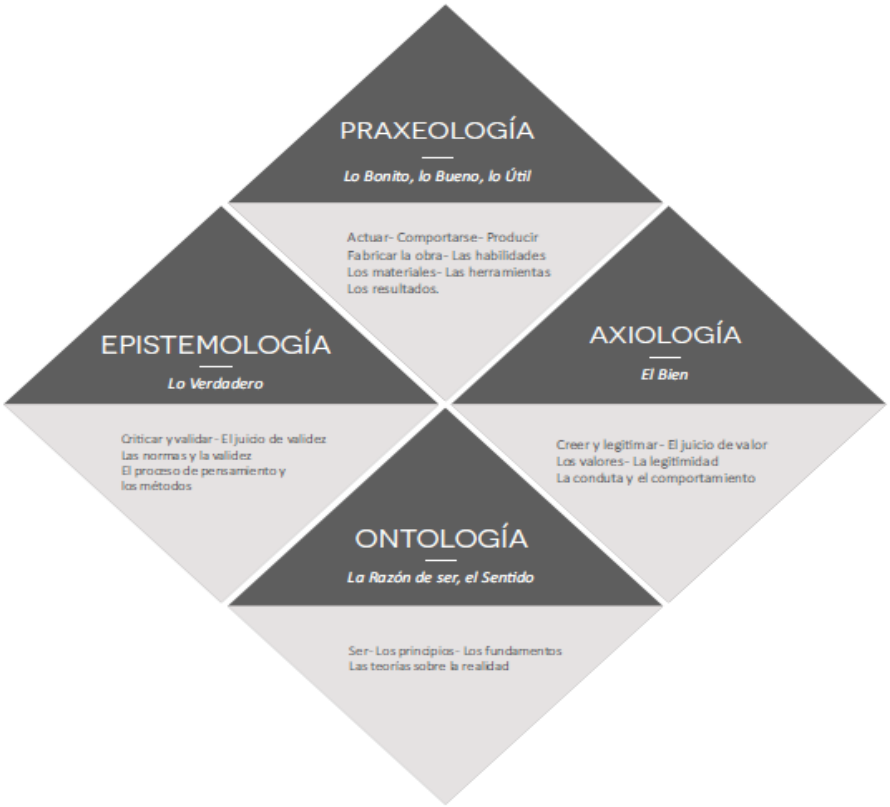
1 Se trata de la tesis de doctorado Les fondements philosophiques de la direction, Montréal, HEC, Thèse de Doctorat en Administration, 1995. Distinguida Summa Cum Laude por el jurado.

Esta investigación tiene en cuenta dos esquemas, el de las *cuatro dimensiones filosóficas* y el de los *cuatro modos de ser*, siendo los modos de ser la variable independiente de la investigación y las dimensiones filosóficas la variable dependiente de la investigación.

2.4.1 Las Dimensiones Filosóficas del Management

Bédard (1995, 2003) pudo observar en los dirigentes y el personal que ella analizó en su trabajo de investigación, la existencia de actitudes profundamente diferentes, pero todas ellas evolucionadas, legítimas y eficaces. Analizando repetidamente las diferentes maneras de operar y manipular los marcos de análisis que cada persona utilizaba, fue surgiendo progresivamente un cuadro integrado por cuatro partes solidarias y jerarquizadas, que ella presenta bajo la forma de un rombo: las prácticas y las conductas; el proceso del pensamiento; los valores; los principios teóricos. La articulación de las cuatro dimensiones anteriores constituye la estructura profunda de lo que ella denomina un "Modo de Ser" (Ver figura 5).

Figura 5.
Las cuatro dimensiones filosóficas



Fuente: Bédard (1995)

Una descripción básica de las dimensiones filosóficas ha servido de guía para el desarrollo de los capítulos 6, 7, 8 y 9 de la presente investigación denominada LOS MODOS DE SER DE

LOS EMPRENDEDORES SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE 1962-1995: UNA INTERPRETACION DESDE LOS FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS DEL MANAGEMENT. A continuación se hace una síntesis de estas dimensiones filosóficas.

La praxeología - prácticas

La experiencia de la realidad comienza con aquello que es perceptible a los sentidos. En el campo de la gestión como en cualquier actividad humana, lo que puede ser observado y captado por el espíritu es, en primer lugar, la manera como una persona de experiencia se conduce concretamente en el ejercicio de su actividad. Esto nos remite a la praxeología que, en el esquema propuesto por Bédard (1995), comprende la conducta y la acción, la creación, la producción y la fabricación de una obra, un bien o un servicio, así como el conjunto de los elementos que intervienen en la actividad (el sujeto creador y sus habilidades, el objeto a crear, la herramienta, la técnica y los procedimientos).

La epistemología - criterios de validez

Toda actividad es el resultado de la manera de abordar un asunto, de estudiar un problema, de tratar una problemática, de formular un objeto. La epistemología suministra los elementos que permiten hacer progresar una práctica, sometiéndola a un examen sistemático y una rectificación metódica permanente. Responde a la actitud profundamente humana que consiste, si no en buscar la verdad, al menos tratar de evitar el error. La epistemología ejerce una función crítica.

La axiología - valores fundamentales

Ninguna actividad está exenta de valores, sean estos conscientes o no. Mientras que la validación de las actividades desde el punto de vista formal está asegurada por la epistemología, su legitimidad moral viene de la axiología. En el esquema de Bédard (1995, 2003), la axiología designa el dominio general de los valores o de los preceptos, involucrando la ética, la moral y los sistemas de creencias. La axiología es definida como aquella parte de la filosofía "práctica" que tiene por objeto los principios de la "lógica del corazón y de la emoción", "una especie de metafísica de la sensibilidad y del deseo".

La ontología - principios fundadores

La ontología es el campo del conocimiento que trata sobre las hipótesis fundamentales relacionadas con lo real y el conjunto de los seres, los principios y las teorías de la realidad. Trata del fundamento del orden de las cosas, es decir, de los principios generales de la realidad y de la inteligibilidad. Según Bédard (1995, 2003), "los principios son a la ontología lo que los valores

son a la axiología". Según, que trate sobre el ser humano, el universo natural o el divino, la ontología se divide en sicología, cosmología y teología. "Ella constituye la piedra angular sobre la cual reposan la axiología, la epistemología y la praxeología" (2003, p.83).

En sus Dimensiones Filosóficas del Management, Bédard (1995) plantea un modelo integrador entre el Rombo Filosófico, la Trifuncionalidad y los Modos de Ser. El rombo filosófico se compone de cuatro dimensiones a saber: praxeología, la epistemología, la axiología y la ontología. En que la ontología fundamenta por medio de principios fundadores las otras tres dimensiones, epistemología, axiología y praxeología; a la vez la praxeología constituye la punta del iceberg, como forma más visible de prácticas y acciones de los emprendedores sociales que se analizaron; por último la epistemología y la axiología, son los evaluadores de validez y legitimidad de las conductas y prácticas de los emprendedores sociales.

En este sentido cada dimensión filosófica se origina del comportamiento de los líderes o emprendedores sociales de la siguiente manera: praxeología expresada con conductas y prácticas; epistemología manifestada en criterios de validez; axiología expresada con valores fundamentales; y ontología manifestada en principios fundadores.

Así mismo, esta manifestación llevada al campo de la gerencia y las organizaciones sociales se expresan de la siguiente manera: la praxeología con la acción y prácticas sociales; la epistemología con los criterios de verdad y objetividad; la axiología con la legitimidad institucional-organizacional; y la ontología con la identidad organizacional lograda en el tiempo.

En el contexto de la descripción de las Competencias Prácticas de los Emprendedores Sociales su objeto de estudio se dirige hacia las **acciones y prácticas sociales** que establecen con su ambiente y/o entorno de emprendimiento. En este sentido las prácticas sociales de los modos de ser de los emprendedores sociales están dirigidas hacia la comunión y participación, la posición, las acciones y la individualidad, que como prácticas del saber hacer combinan conocimiento y acción que buscan gestionar personas, capital y activos tangibles e intangibles de la organización para obtener resultados que cumplan con los objetivos de la organización.

Seguidamente se formulan algunas conclusiones al respecto de las dimensiones filosóficas con base en Zapata y Rodríguez (2017).

Conclusiones

Algunas conclusiones que se desprenden del esquema de las dimensiones filosóficas son:

• Las cuatro dimensiones no son entidades separadas, sino aspectos particulares de una sola y única realidad (Bédard, 1995). Es decir, los cuatro puntos de vista filosóficos permiten aprehender el hecho social total.

• Si bien las cuatro partes están estrechamente relacionadas, es la ontología la que fundamenta y condiciona las otras tres; contrario a la tradición que se tiene en historia del pensamiento, en donde se señala que la primacía de la epistemología caracteriza el pensamiento filosófico, y la ontología el pensamiento científico.

• La epistemología y la axiología ejercen, cada una a su manera, una función de vigilancia.

• Las dimensiones están articuladas y son convergentes. Cada instancia está condicionada por la presencia de las otras. La interacción dialéctica de las cuatro partes produce una práctica armoniosa, mientras que una divergencia o un desacuerdo desencadenan dificultades de funcionamiento.

• Cualquiera que sea la actividad humana, es la praxeología la que justifica la existencia de la función administrativa. La razón de ser de ésta es favorecer la acción reciproca de las cuatro dimensiones y de propiciar que los administradores encuentren las condiciones favorables que les permitan ejercer plenamente todas sus competencias.

Con base en las dimensiones filosóficas referidas se desarrollaron los capítulos 6, 7, 8 y 9, que son el análisis principal de la investigación, como interpretación desde los fundamentos filosóficos; resaltando que en cada uno de estos capítulos se profundiza sobre la teoría y aplicación de estas dimensiones, y constituye la base sobre el que se desarrolló el capítulo 10 de Teorización para el desarrollo del Emprendimiento Social.

A continuación se describe y teoriza sobre la caracterización de los *modos de ser*, según Bédard (1995, 2008).

2.4.2 Los Modos de Ser

En su investigación, Bédard (2008) comenzó escuchando atentamente a empresarios y directivos, tratando de codificar su mentalidad. Observó sus acciones y luego buscó lo que podría explicar la variedad de sus formas de actuar.

> "Así, poco a poco, desarrollé una cuadrícula de análisis que comprende cuatro dimensiones interconectadas: las prácticas y la conducta de una persona se basan primero en su conocimiento teórico y empírico y en su forma de razonar, en sus valores, su ética y su cultura y, en última instancia, en su profunda identidad. Al consolidar mis observaciones, poco a poco identifiqué cuatro modos de ser que llamé: sistemático, pragmático, mítico y relacional (p. 2).

De esta manera, Bédard (1995), identificó tres *Modos de Ser* que ella designa como "el modo de Ser mítico", "el modo de Ser sistemático" y el "modo de Ser pragmático", los cuales son para la autora, la manifestación de las grandes tendencias del pensamiento Occidental. Un cuarto *modo de Ser*, "el modo de Ser relacional", es propuesto por Chanlat (1997).

El punto de partida nace de las prácticas de gestión de los directivos, donde la tradición establece que la administración o gestión "es una ciencia y un arte", es decir, "es teórica y a la vez práctica, donde los fundamentos teóricos legitiman las prácticas concretas de gestión" (Bédard, 2003, p.77). Esta dualidad viene de la distinción griega entre la teoría, la praxis y la poiesis (el pensamiento, la acción y la producción). En esta relación de la acción y la producción se configura la innovación en el ámbito de la gestión, es decir, la innovación de gestión.

En el contexto del arte y la ciencia, Bédard (2003) se pregunta ¿Cómo explicar que las personas pueden ejercer la gestión sin haber recibido formación teórica propia? Dice que las prácticas de gestión reposan sobre otros elementos diferentes a los conocimientos teóricos en administración, los cuales serían condiciones necesarias e indispensables (fundamentos filosóficos) de una práctica competente. En consecuencia, el campo de la práctica define el lugar de la acción en general y de la acción concreta en particular que constituye el medio en el cual se despliega la actividad humana, se denomina *praxeología.* Estas prácticas se fundamentan en criterios de validez (*epistemología*) que orientan los procesos y los métodos, y en los valores sociales individuales y culturales (*axiología*) que delimitan la elección y que apoyan las preferencias individuales y colectivas. Los fundamentos profundos de carácter duradero en el ser (*ontología)*, comprende principios fundadores de las actividades humanas (Bédard, 2003, p.78).

El modo de ser mítico

El término es consagrado por Bédard (1995), para designar una forma de pensamiento que difiere profundamente del pensamiento racional (la oposición *mûthos / lógos*). El modo de Ser mítico representa una forma de pensamiento que se basa en el *uno*. Son elementos claves de este *modo de Ser,* la unidad, entendida como un todo orgánico en el cual las partes están unidas por caracteres comunes y por su contribución al funcionamiento del conjunto; la unión como modo de relación dinámica, la comunión, la comunidad, la participación de la parte en el todo. El *modo de Ser mítico* privilegia valores comunitarios como el espíritu de grupo, la noción de familia o de clan, el compartir, la solidaridad, la fidelidad, la filiación, el respeto de los valores tradicionales. Las actividades de palabra, las ceremonias, las comidas en común, los rituales, son importantes.

Esta manera de ser se encuentra en las organizaciones y los servicios que han adoptado una representación y modos de funcionamiento donde dominan el espíritu familiar y una solidaridad de tipo orgánico, como por ejemplo en la cultura interna de los sindicatos, de las cooperativas, en las pequeñas y medianas empresas que tienen una concepción familiar, en las organizaciones sin ánimo de lucro; en los movimientos religiosos, ideológicos o clandestinos; en las municipalidades cuando el alcalde y su equipo se comportan como *pater familias*, etc.

Según Bédard (1995), al interior de una organización, este *modo de Ser* se adapta bien a las unidades donde la función simbólica juega un papel importante, como por ejemplo, la Corte Suprema de Justicia y las fuerzas de seguridad; también donde lo sagrado, lo misterioso y lo poderoso se imponen como trasfondo de las circunstancias; igualmente, en las situaciones donde los valores y la caballerosidad son estimados, es decir, el honor, el coraje, la bravura, la generosidad, la dedicación, la fidelidad, la lealtad, la cortesía y la protección de los débiles. Si la figura del héroe, del jefe de tribu o de clan, del padre de familia, o del maestro de la casa, son arquetipos del estilo de conducta que conviene a este *modo de Ser*, por el contrario, el integrismo, el absolutismo, el carismatismo y el clientelismo figuran entre sus patologías.

En los últimos 30 años hemos asistido a una rehabilitación en las empresas de este *modo de Ser*, en particular con los estudios que tratan sobre la cultura organizacional.

El modo de ser sistemático

Se trata del *modo de Ser* más fácil de reconocer, dado que es muy frecuente, bien conocido y bastante documentado. Según Bédard (1995), a menudo se le designa en el lenguaje corriente como “el espíritu de sistema”. Literalmente, el espíritu de sistema —que no debe confundirse con el *modo de Ser sistemático* evoca la idea general de una actitud más sensible a las construcciones intelectuales y teóricas que a los hechos, un espíritu que tiende a las construcciones racionales, a las teorías globales, a las construcciones totales susceptibles de informar del conjunto de los fenómenos, que tiene el gusto de la coherencia y de la elaboración. Adjetivos que lo caracterizan son: metódicos, ordenados, coherentes, racionales y cartesianos.

Según Bédard (1995), la personalidad que encarna el *modo de Ser sistemático* corresponde al tipo weberiano racional-legal. Dicha personalidad se caracteriza por un gusto por el orden, la jerarquía, la clasificación, la preocupación por la perfección y la búsqueda de arquitecturas impecables. También, por proceder a partir de principios absolutos, de ideales de perfección, por apreciar los planes y las estructuras, la inteligencia formal, el espíritu de geometría. El *modo de*

Ser sistemático es dicotómico y se articula alrededor de categorías aristotélicas (la calidad, la cantidad, el lugar, el tiempo, etc.).

El *modo de Ser sistemático* da preferencia a la abstracción, a la generalidad y al concepto; es analítico, lógico y taxonómico. En su patología presenta los rastros negativos del legalismo, del autoritarismo, del dogmatismo, de la burocracia y de la tecnocracia.

El modo de ser pragmático

El modo de ser pragmático, es la característica más vinculada a las prácticas de gestión, donde se identifican variables utilitaristas, que es cuando las actitudes dan prioridad a resultados, a la eficacia, a la experimentación, al mejoramiento continuo, a la innovación, orientándose al funcionamiento de las cosas. Las cualidades que caracterizan la personalidad pragmática son: sentido de lo concreto, preocupaciones utilitarias, espíritu innovador y la inteligencia práctica; que está representada por el modo de gestión por proyectos, que se adapta a las organizaciones cuya razón de ser está centrada en la resolución de problemas concretos, como los suministros, la logística, la gestión de inmuebles, el transporte y los trabajos públicos (Bédard, 2008).

De esta forma el "pragmatismo" es una actitud o doctrina que privilegia la acción porque los resultados de la empresa radican en la acción (Bédard, 2008). En personas pragmáticas, estos matices se especifican en hechos, en experiencia concreta y los resultados prevalecen por encima de las ideas. El directivo pragmático hace énfasis en la acción, en la experimentación (pruebas y errores), en actividades y aplicaciones; busca resultados, utilidad, eficacia, productividad y rendimiento dentro de un espacio-tiempo reducido que delimita su acción. El líder pragmático es alguien que gusta emprender proyectos concretos, llevarlos al término y queriendo algo más que resolver problemas técnicos, mejorar e innovar, agregar energía (valor) al resultado conseguido.

Para el líder pragmático el conocimiento es un producto adicional científico y técnico de los otros tipos de conocimiento, es un generador de innovación y de posibilidades de aplicación. Sus acciones son orientadas por la investigación en materia de resultados y el cambio (Bédard, 2008). Para el pragmático el horizonte temporal tiene corto plazo, porque a esta condición se le atribuye el mérito de resultados conseguidos; el tiempo es un recurso raro y precioso (Bédard, 2008).

En conclusión, el líder pragmático es una persona de acción, de proyectos y de resultados, que considera a la sociedad una «red» de relaciones útiles, que hace que las personas intercambien en relaciones y transacciones, siendo ella un inmenso depósito de recursos disponibles (Bédard, 2008). El líder pragmático es defensor ferviente del desarrollo y el crecimiento, convencido de

que el progreso es el motor de vida y no se puede detener. Considera la ciencia como demostración y la técnica como aplicación; rasgos que pueden aprovecharse cuando se aplican a situaciones determinadas (Bédard, 2008).

Como lo afirma Bédard (1995) "el modo de Ser pragmático", que aparece en el Renacimiento, presenta una orientación general utilitarista. Por ello se entiende una actitud que da prioridad a los resultados, a la eficacia de la acción, a la experimentación, a la innovación y al mejoramiento continuo. El criterio último es que las cosas *funcionen*. Las calidades que caracterizan la personalidad pragmática son el sentido de lo concreto, de las preocupaciones utilitarias, el espíritu innovador y la inteligencia práctica. En las organizaciones actuales, el modo de gestión y de funcionamiento por proyectos representa bien este modo de Ser, que se adapta sin mayores dificultades a las organizaciones y departamentos cuya razón de ser está centrada en la resolución de problemas concretos, como los suministros, la logística, la gestión de los inmuebles, el transporte público, los trabajos públicos, etc.

El utilitarismo, el oportunismo y el arribismo representan, de alguna manera, algunos de los peligros patológicos del *modo de Ser pragmático*.

El modo de ser relacional

Este modo de Ser se hace cada vez más necesario, en la medida que el individuo concreto reivindica un status de sujeto pleno y que se emancipa de los grupos a los cuales pertenece. Llegar a entenderse sobre un sentido compartido sólo es posible si todas las partes en presencia hacen el esfuerzo de comprender el contexto de sus interlocutores y de aquellos con los cuales se presentan dificultades para entrar en relación. Los mediadores, los negociadores, los dirigentes que se perciben como animadores y encarnan la actitud conciliadora; son personas capaces de aceptar vivir en un mundo donde la verdad es relativa. Para tener éxito en este modo de Ser, se requiere tener un franco espíritu de finura y delicadeza en las relaciones interpersonales.

Según Chanlat (1997), la actitud conciliadora es recomendada en las organizaciones donde prevalece el igualitarismo, como por ejemplo, en la esfera política de la organización municipal, en los departamentos que pertenecen al tipo de la burocracia profesional, en las situaciones donde el personal de la función productiva es ampliamente autónomo, donde la diversidad de las personas es considerada esencial (juntas directivas, comités de trabajo), en las organizaciones focalizadas en el servicio al cliente, en los medios donde la diplomacia prevalece sobre la jerarquía, en los momentos de conflictos de trabajo, en las situaciones donde los empleados y

cuadros profesionales se consideran en igualdad de condiciones, en los casos más frecuentes que se pide a las personas ser creativas, entusiastas y brindar artículos de calidad.

En síntesis, todas las formas de organización de tipo adhocrático cuyo funcionamiento se base en ajustes mutuos, requieren para ser exitosas la presencia del espíritu de conciliación y de concertación. En sus excesos patológicos, este modo de Ser puede engendrar el individualismo, el regateo, el *chanchullo,* el igualitarismo aritmético.

Conclusiones

El análisis de los modos de ser de los directivos en la organización constituye otra forma de estudiar los estilos de dirección y liderazgo, por cuanto proveen herramientas y habilidades *humanas* que posibilitan el buen desempeño de la gerencia y su gestión realizada a través de sus colaboradores. Adicionalmente, son una fuente de análisis de las dimensiones filosóficas.

Los modos de ser constituyen una forma de orientar las relaciones interpersonales, liderando, dirigiendo y gestionando al personal en el contexto de la cultura organizacional e integrándolo a las respectivas subculturas de la organización, facilitando el desarrollo de sus capacidades, de manera que la organización mejore sus habilidades para resolver problemas y encontrar mejores soluciones para el logro de los objetivos organizacionales.

Modelo Integrado

Como el modelo de Bédard es integrador, a continuación se hace una integración entre los modos de ser y las dimensiones filosóficas en el contexto del análisis del modo de ser de los emprendedores sociales y la cultura organizacional. Los Modos de Ser son la articulación de las dimensiones filosóficas estructuradas como efecto de variables organizacionales y situacionales estables que configuran la sincronía (en que **coinciden hechos o fenómenos en el tiempo**), caracterizados por escenarios donde se forma y desarrolla el dirigente como sujeto de la sociedad en un momento dado de la historia, estableciendo analogías, similitudes y diferencias que han existido en su relación con su medio ambiente (Zapata & Rodríguez, 2017). Así, los Modos de Ser son producto de hechos sociales establecidos en un momento dado de la historia.

Como modelo integrador desde la filosofía por medio del rombo filosófico (Bédard, 1995), su crítica se dirige a que actualmente no se evidencia como fundamento para la creación de teoría científica de la administración, siendo una fundamentación para ésta, a tal punto de que la comunidad científica no la asocia como complemento de una teoría (Zapata, Murillo y Martínez, 2007), pero se asocia al paradigma de la cultura organizacional en que el dirigente es analizado

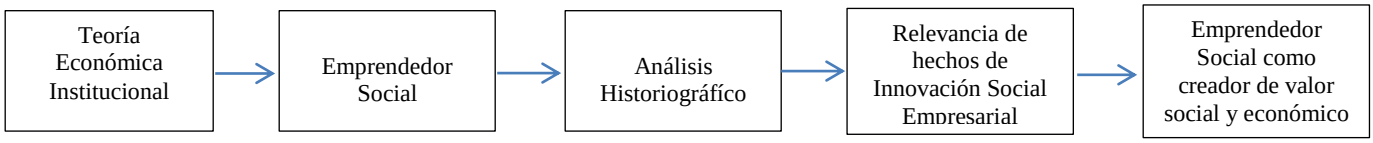
(Zapata y Rodríguez, 2017). Para lo cual se propone que esta fundamentación filosófica de la administración sea clave por su complementación con otras teorías y disciplinas sociales para analizar al dirigente y el emprendedor social, y específicamente, con la Teoría del Modo de Ser.

2.5 ANÁLISIS HISTORIOGRÁFICO

Acerca del objeto de estudio de la historia, Bloch (2001) sostiene que la historia es investigación y por lo tanto elección, siendo enérgico y firme cuando dice que el objeto de la historia no es el pasado, "su objeto es el "hombre" o mejor dicho los hombres, y más precisamente "hombres en el tiempo" (p.20). De esta manera, el estudio histórico del emprendimiento social, estaría dirigida al estudio del desenvolvimiento de la actividad del emprendedor social en el tiempo. Bloch (2001) dice "La historia, ciencia del tiempo y del cambio, plantea a cada instante problemas delicados al historiador; así, por ejemplo, para su "gran desesperación [...] los hombres no tienen el hábito, cada vez que cambian de costumbres, de cambiar de vocabulario". (p.21). Así, la historia como ciencia del hombre en el tiempo, estudia el cambio como producto de la actividad del hombre como actor social, evitando explicaciones simples para su trascendencia temporal.

Para solucionar los problemas de falta de desarrollo autónomo para el caso del emprendimiento y el emprendimiento social, algunos autores (Schumpeter, 1951; Baumol, 2002; Dávila, 2004; Cassis & Minoglou, 2005; Casson & Godley, 2005; North, 2005, 1990; Dees, 1998; Fowler, 2000; Dees & Anderson, 2006; Macke et al., 2018), proponen un acercamiento entre la teoría económica y la historia, para enfocarse en el análisis del entorno y las instituciones sociales con el método histórico y su técnica comparativa, para identificar rasgos que argumenten la relación entre la teoría del emprendimiento social con la historia empresarial. El análisis histórico del emprendimiento social puede ser un vacío de investigación (Figura 6).

Figura 6.
Modelo de análisis del Emprendimiento Social basado en la Historiografía



2.6 MARCO CONTEXTUAL

Esta propuesta de investigación indaga sobre el Modo de Ser del Emprendedor Social, en el contexto de los emprendimientos sociales, en la Universidad del Valle tanto en el período de creación como de evolución de gestión; teniendo en cuenta que por su naturaleza pública, al

interior de ella tanto profesores como empleados, han liderado procesos sociales en educación, salud y cooperativismo. En el listado de dichas organizaciones, que han impactado el contexto nacional, se encuentran la Cooperativa de Profesionales Médicos del Valle "COOMEVA", la Fundación para la Educación Superior "FES", el Centro Médico IMBANACO, que lograron alto grado de autonomía y desarrollo a tal punto que hoy son empresas líderes en el mercado nacional. En el contexto regional y local se encuentran realizaciones como las Cooperativas Puente Palma I y Puente Palma II, el Fondo de Empleados y Trabajadores de la Universidad del Valle - FETRABUV, la Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle, el Fondo de Empleados Docentes de la Universidad del Valle – FONVALLE, la Cooperativa de Egresados de la Universidad del Valle –COOUNIVALLE, y la Corporación de Profesores de la Universidad del Valle CORPRUVALLE – Club Piedralinda. Estos emprendimientos sociales han contribuido a mejorar el nivel de vida de la población beneficiada: profesores, trabajadores y estudiantes.

En los años 1940´s el Valle del Cauca se afianzaba como una región con cierto nivel de desarrollo, poseía una relativa y eficiente infraestructura de transporte, un incipiente ensamblaje agroindustrial y manufacturero, y vocación agropecuaria. En esa época sus habitantes tenían una baja preparación académica y profesional, factor que influía negativamente en el crecimiento del sector industrial y agropecuario. El alto volumen poblacional y lo restringido del mercado laboral por su baja preparación técnica y académica, deprimieron los salarios y aceleraron la recuperación de los capitales, permitiendo adelantar nuevas experiencias industriales en asocio con capitales internacionales. Algunos dirigentes conscientes de la coyuntura económica se propusieron algunos objetivos, entre ellos: Formar personal capacitado para administrar las nuevas empresas, conocer y adecuar nuevas tecnologías e investigar los productos del agro. Se crearon dos instituciones: una de educación superior, la Universidad Industrial del Valle, y otra de investigación agropecuaria, la Estación Agrícola Experimental de Palmira (Univalle, Reseña Histórica, Antecedentes, 2016). De esta manera, se puede decir que **la Universidad Industrial nace como un emprendimiento social**.

El contexto en que fue creada la Universidad del Valle en 1945, estaba determinado internacionalmente por la coyuntura económica de la posguerra, y nacionalmente por el comienzo de una segunda fase de desarrollo industrial, marcada por la política de sustitución de importaciones y caracterizada por la producción de bienes intermedios y por la inversión extranjera, especialmente en el eje metropolitano Cali – Yumbo. Dicho contexto explica al

menos en parte, la orientación técnica de la Universidad durante sus primeros años. A mediados de los años 1950´s la Universidad había adquirido cierta infraestructura, consolidando una estructura que con el pasar de los años fue aumentando con los estudios de posgrado, dando un fortalecimiento institucional al finalizar la década con 5 Facultades: Ingeniería Química, Arquitectura, Ingeniería Electromecánica, Medicina y Ciencias Económicas, así como las escuelas de Topografía, Enfermería y Tecnología de Laboratorio (Univalle, 2016).

A nivel nacional, la Junta Militar que gobernaba el País expide el Decreto 0277 del 15 de julio de 1958, por el cual se establece el régimen jurídico de las universidades oficiales departamentales, que aun cuando sólo introducía cambios específicos mínimos, sirvió de pauta para la estructuración de la educación superior en Colombia. En 1958 comenzaron los planes para la creación de los estudios económicos y sociales, y en 1959 se creó la Facultad de Economía y se organizó el Departamento de Extensión Cultural para ofrecer la programación de actividades culturales, artísticas y educativas.

En el año 1960, se inició la creación del Magíster en Administración Industrial, una experiencia motivada por los profesores visitantes del Instituto Tecnológico de Georgia, EUA, Roderick O`Connors y Peter Drucker, quienes brindaron asesoría académica, invitados por la Facultad de Ingeniería de la Universidad, para dictar cursos especializados. En 1964 se crea el Programa de Administración con el apoyo de los citados profesores, del cual se avanzó rápidamente hacia las especializaciones en Economía Industrial, Economía Agrícola, Economía General y el Magíster en Economía Agrícola (Univalle, 2016).

La creación de empresas sociales por Emprendedores Sociales, se motiva desde la Universidad en los años 1960s, así: Uriel Estrada Calderón y 27 médicos y profesores con COOMEVA (1964); Alfonso Ocampo Londoño, Gabriel Velásquez Palau, Reynaldo Scarpetta y Pedro Ángel Maya con la Fundación para la Educación Superior “FES” (1964); José Montoya Gutiérrez, José María Rivas y Sergio Elías Ríos con el Fondo de Empleados y Trabajadores de la Universidad del Valle – FETRABUV (1964-1966); Ernesto Oliveros con la Casa Nacional del Profesor “CANAPRO” que luego sería Cooperativa Financiera Solidarios (1964-1968); Jorge Lozada y Edgar Bejarano con la Cooperativa de Vivienda Puente Palma I (1971); Edgar Torres y Arnoldo Levy con el Centro Médico IMBANACO (1970-1976); Roberto Behar, Mario Yepes, Rodrigo Hernández y Álvaro Zapata con la Cooperativa de Vivienda Puente Palma II (1980-1984); Jaime Enrique Galarza y Rubén Darío Echeverry con la Fundación de Apoyo a la

Universidad del Valle (1990-1991); Grupo de profesores con el Fondo de Empleados Docentes de la Universidad del Valle – FONVALLE (1978); Harold José Rizo y Teresa de Padilla con Cooperativa de Egresados de la Universidad del Valle–COOUNIVALLE (1986); y Camilo Bautista y Raúl Castro con Corporación de Profesores de la Universidad del Valle – Club Piedralinda (1988). También, se identifican otros emprendimientos sociales, como la Cooperativa de Vivienda los Cedros, los proyectos de vivienda Loma Grande y el que queda ubicado al lado de Piedra Linda. Parte del trabajo inicial de campo fue identificar con precisión todos los emprendimientos sociales, identificando los emprendedores sociales.

El emprendimiento social en el ámbito colombiano. Según Gutiérrez (2007) el empresario lidera y participa en múltiples iniciativas con impacto en la sociedad, configurando una trayectoria histórica que se inicia en los años 1960 en que surgieron fundaciones de origen empresarial que actualmente se mantienen por la cantidad y calidad de sus intervenciones. La inversión social en las empresas, aunque no tiene relación directa con su negocio, genera beneficios como imagen, compromiso y sentido de pertenencia de sus empleados. Para Gutiérrez (2007) en Colombia hay por lo menos tres modelos de inversión de las empresas en emprendimiento social: a) la creación de sus propios programas al interior de la empresa; b) la creación de una organización aparte (como fundación, asociación o corporación) o apoyar una organización sin fines de lucro ya existente; y c) la participación en programas sociales liderados por otros (iniciativas de gremios, organización sin fines de lucro ya existente, una red específica o del gobierno de turno) (p.25). En Colombia existe variedad de iniciativas que responden a distintas necesidades; estando estructuradas de diferentes maneras e impactando en trabajadores, comunidad local, proveedores, clientes, competidores y sectores específicos de la sociedad (Gutiérrez, 2007). El alcance de estas iniciativas se agrupan en tres tipos: a) iniciativas filantrópicas alejadas del negocio; b) emprendimientos sociales integrados al negocio; c) contribuciones a la construcción de las instituciones y las políticas públicas.

En el ámbito latinoamericano. Kliksberg (2015) dice que en los años del neoliberalismo ortodoxo, en los años 1970, creció en América Latina el sentimiento profundo de que no se podía esperar nada de los gobiernos, debido a que estaban pagando la deuda externa, y por lo tanto, estaban empeñados en la aplicación de recetas del Fondo Monetario Internacional que conducían a aumentar la pobreza. Esto motivó a tomar la iniciativa para contrarrestar la pobreza y transformar la sociedad. Según Kliksberg (2015), “en la región hay notables ejemplos de

personas, grupos de personas y organizaciones que hacen emprendimiento social. En los tiempos de la ortodoxia estaban presentes en las ausencias que dejaban las políticas de Estado" (p.3).

Los procesos de transformación en curso son en muchos casos un activo colaborador de la nueva generación de políticas sociales (Kliksberg, 2015). El rol de los líderes sociales fue muy importante para la transformación social en los años 1980s en países como Brasil, de grandes contrastes, que debido a los cambios de los últimos años tenía una de las peores desigualdades del planeta. Fue escenario de la acción de importantes iniciativas, en la lucha contra el hambre y la pobreza, con la creación de "Centros de Emprendimiento Social" (Kliksberg, 2015, p.3). Los resultados han sido tan positivos "que el proyecto ha concitado múltiples apoyos, se ha extendido a Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú y Uruguay y a otros continentes. Lleva creados 803 centros, donde se han entrenado 1,25 millón de personas. El 87% de los formados dice que gracias a él ha encontrado mejores trabajos….y se han convertido en agentes de cambio en su comunidad." (p.3).

2.7 PERSPECTIVA CRÍTICA

Schumpeter (1951) desde una perspectiva histórica pudo entender el escenario en que surge el emprendimiento social, analizando la evolución de hechos sociales, políticos y económicos de los gobiernos para enfrentar la crisis financiera global, la pobreza sostenida y los cambios ambientales durante el período 1960-2010, mediante prácticas de Business, Entrepreneurship e innovación social (Drucker, 1985). Prácticas que consolidan la Teoría de la Organización y el Management que la literatura en emprendimiento no menciona, porque la ontología del emprendimiento social, la ubica como un fenómeno emergente, independiente de cualquier otra tendencia del Management y las Organizaciones, con prácticas en empresas sociales y de innovación social. De esta manera, al considerarse el emprendimiento social como fenómeno emergente, influenciado por la interdisciplinariedad, se apropia de una definición con diversos puntos de vista, en que su identidad permanece fragmentada, para luego caer en la paradoja de la ambigüedad (Hossain et al., 2017), porque no existe unicidad y validez en su definición para que sea una disciplina autónoma digna del análisis teórico. De esta manera, la Teoría de la Organización y el Management aporta el fundamento histórico, práctico y teórico para hacer progresos en la estructura de una teoría de emprendimiento social, como práctica administrativa.

Para no caer en la ambigüedad del emprendimiento social, más que identificar antecedentes y constructos claves como dice Hossain et al. (2017), hay que articular la unicidad y validez de

variables del emprendimiento social desde una perspectiva ontológica y epistemológica, que solucione el problema de unicidad mediante la Teoría de la Identidad Social y su relación con el Management, como quiera que el emprendimiento social es una práctica de Management que identifica la innovación social como estrategia organizacional. Dees & Anderson (2006) proponen la escuela de la empresa social y la escuela de la innovación social para estructurar una Teoría del Emprendimiento Social. El problema es que en la práctica los emprendedores sociales se inclinan por la escuela de la empresa social, identificando las dimensiones de empresas "con ánimo de lucro" y "sin ánimo de lucro", adoptando por una de estas; sin tener en cuenta que se complementan para lograr la sostenibilidad del valor social. Así, empresa social e innovación social deben converger a la innovación social empresarial, facilitando la creación de valor social.

La práctica del emprendimiento social es un fenómeno en el que surgen paradojas o contradicciones. Sarwar (2013) reflexiona sobre paradojas en emprendimientos sociales: 1) de la rendición de cuentas, en que los ciudadanos (pagan impuestos) y el gobierno (satisface necesidades sociales) tienen un contrato social, refleja las cuentas en gestión pública. La responsabilidad de los emprendedores sociales que reemplazan al gobierno, da lugar a dicotomías contradictorias en la satisfacción de necesidades sociales. 2) de la excluibilidad (de excluir), donde los emprendedores sociales deben ser sostenibles financieramente, es decir, no son dependientes de donantes y otras fuentes externas, excluyéndolas; que puede ser una fuente principal sostenible, contradiciendo lo dicho. 3) de la resiliencia, en que las crisis financieras son muy comunes en los emprendedores sociales, impactando negativamente la prestación de servicios; para ello, sin una estructura legal propia su función puede ser irresponsable ante la sociedad y el gobierno, relativo a política pública.

Para Helmsing (2015) en el concepto del emprendimiento y emprendedor social, existen muchas definiciones (Mair, Robinson & Hockerts, 2006). Algunos reconocen la carencia de acuerdo de una definición y citan un rango amplio de definiciones (Becchetti & Borzaga, 2010). Otros analizan esto como una problemática (Dacin, Dacin & Tracey, 2011), mientras puede ser una característica de un campo emergente en consolidación (Mair & Noboa, 2006). Sobre características del emprendedor exitoso se ignora que pueden haber lados oscuros en manipular valores sociales emprendedores para ganar poder político (Dacin et al., 2011). Se sugiere la posición de que el emprendimiento social se desarrolle bajo un espíritu colectivo haciendo énfasis en procesos y estrategias sociales (Cho, 2006).

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es cualitativa con características descriptivas e inductivas; tiene un componente histórico, para hacer una semblanza histórica de los emprendedores sociales. Según Monje (2011), el tipo de investigación cualitativa, debe reunir las siguientes características: inductiva, holística, naturalista, descriptiva, emic y comprensiva. Una descripción de estas características se observa en la Tabla 5.

Tabla 5.
Características de la investigación cualitativa

Características	
Inductiva	Parte de los datos para desarrollar comprensión, conceptos y teoría; no para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos.
Holística	Personas, escenarios, grupos y fenómenos analizado, no reductible a variables, considerados como un todo.
Naturalista	Interacción con informantes clave de modo natural y no intrusivo, como una conversación normal en entrevistas, y no intercambio formal de preguntas y respuestas.
Descriptiva	Centra el análisis en descripción de fenómenos, escenarios, contextos y personas observados.
Emic	Centrado en la perspectiva del actor, comprendiendo las personas dentro de su propio marco de referencia.
Comprensiva	No busca la "verdad" o "moralidad", sino la comprensión de situaciones desde las perspectivas del actor social.

Fuente: Adaptado de Monje (2011, p.11).

3.2 ESTUDIO CUALITATIVO DE CASOS

La **unidad de análisis** es el Emprendedor Social actualmente vivo, identificándose como fundador de las empresas sociales creadas en la Univalle (1962-1995), reseñados en el Anexo D. Para la investigación, se tuvieron en cuenta trece (13) emprendedores sociales. El criterio de muestreo empleado se constata por representar el 30% de la población de emprendedores vivos.

Se propone una metodología de Estudio Cualitativo de Casos, como una descripción y un análisis intensivo y holístico de un fenómeno dado por una **organización**, **grupo de personas** o un proceso (Merriam, 1988; Yin, 1994) para la construcción de la **semblanza histórica**. A partir de fundamentos teóricos desarrollados en la investigación, la metodología comprendió el análisis de contenido de documentos históricos y entrevista estructuradas en profundidad (Anexo B). Hay características esenciales en los estudios cualitativos de caso: 1) se interesan por una situación,

un acontecimiento o un fenómeno particular; 2) brindan una descripción detallada a la que subyace una descripción completa y literal del fenómeno objeto de estudio, incluyendo un máximo de factores posibles y señalando su interacción, muchas veces en un tiempo determinado, por lo tanto, pueden ser longitudinales; 3) son heurísticos, así iluminan la comprensión del lector y pueden llevar al descubrimiento de nuevo conocimiento, ampliar la experiencia del lector o confirmar lo conocido; 4) se basan en razonamiento inductivo, sus conceptos, generalizaciones o hipótesis surgen del análisis de datos en contexto (Merriam, 1988).

En la Universidad del Valle como institución pública departamental única y diferente, se identifican los emprendedores sociales como sus profesores y empleados, considerados como la unidad de análisis básica para el objetivo de investigación. En este contexto, se aplicó el método historiográfico con su técnica comparativa para analizar las dimensiones sincrónicas globales estables que dieron lugar a la formación del Modo de Ser de los Emprendedores Sociales para la creación de la empresa social, por un lado; y analizar las dimensiones diacrónicas globales como situaciones de cambio trascendentes en la evolución de la gestión, por otro lado, como marco de análisis del Modo de Ser de los Emprendedores Sociales. La técnica comparativa elige dentro de uno o varios medios sociales diferentes, dos o más fenómenos que aparentan a primera vista mostrar entre ellos ciertas analogías para describir las curvas de su evolución, comprobar sus similitudes y diferencias, y explicar tanto las unas como las otras (Bloch, 2001, Aróstegui, 2001).

Igualmente se aplicó la metodología fenomenología hermenéutica (interpretativa) de Heidegger, en que se parte del análisis de contenido de las entrevistas en profundidad realizadas a los gestores emprendedores para comprender e interpretar las manifestaciones de ese ser oculto, las que se deben describir tal y como se presentan los fenómenos para develarlos, expresados en el ser ahí-estar ahí en el mundo, como una descripción del modo de ser, como experiencias ocultas del gestor emprendedor en una comprensión de su ser en sí mismo, como si fuera una construcción del acto de ser y de estar. El investigador debe comenzar con un reconocimiento profundo de sus percepciones y juicios sobre el fenómeno a estudiar, pero es con la idea que estas experiencias contribuirán a descubrir y comprender el fenómeno o ente que está encubierto. En las entrevistas en profundidad, el instrumento del análisis es el lenguaje verbal y no verbal, y el análisis de contenido, para comprender lo que dice el gestor emprendedor. La manera como se presenta o es interpretado el ser o gestor emprendedor como fenómeno (en el período 1962-1995), determina los múltiples modos de ser, es decir los múltiples entes, de ahí

que los modos de ser son los entes o entidades del ser. Por consiguiente, el ser ahí-estar en el mundo, está oculto o encubierto en el ente (modos de ser), participando del ente (modo de ser emprendedor). La idea central es poder obtener al ser (modos de ser emprendedor como una fenomenología del período 1962-1995) que hay en el ente (persona) para descubrir la verdad. Es decir, el fenómeno es el ser que debe sacarse a la luz, debido a que se encuentra ocultó en medio de otros fenómenos superficiales que llaman la atención. Este fenómeno de sacarse a la luz, se hace posible por la fenomenología interpretativa o hermenéutica que transforma la comprensión distorsionada u oculta del ser en una comprensión del ser en sí mismo, como si fuera una construcción del acto de estar y de ser en un período analizado. Hay que tener en cuenta la manifestación de cada persona como emprendedora social, para la construcción del acto de ser-estar ahí en el mundo en el período 1962-1995 en la Universidad del Valle, e interpretarlo.

3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas involucran el análisis de documentos (actas de reuniones, constitución y reglamentos, etc.), las entrevistas en profundidad con individuos-informantes claves y pequeños grupos de empleados que crearon empresas sociales.

Análisis de documentos. El análisis de contenido es un método que busca descubrir la significación del mensaje estudiado. Es un método de clasificación o de codificación de los elementos del documento analizado bajo diversas categorías resaltando sus características con miras a comprender el sentido exacto y preciso del mensaje. Se trata de descubrir el sentido velado, el sentido oculto de las palabras, de las frases y de las imágenes que constituyen el material analizado; o buscar la significación que se oculta bajo el contenido manifiesto; como técnica de investigación en descripción objetiva y sistemática del contenido manifiesto de comunicación y su interpretación.

La entrevista en profundidad. Este método de recolección de información es una forma de comunicación para obtener información directa sobre los temas de la investigación. Para realizar las entrevistas en profundidad se recomienda adoptar el modelo de entrevista dinámica propuesto por Pareek et Rao (1980); este modelo es apropiado puesto que considera aspectos claves que intervienen en el proceso de la comunicación, es decir, los saberes tanto del investigador como de los entrevistados, la percepción que tiene el entrevistado de aquel que hace la entrevista y el conocimiento del investigador de los valores culturales de los Emprendedores Sociales (Anexo C).

Como alternativa ***El Grupo Focal.*** Entrevista diseñada para grupos pequeños de personas no relacionadas, formado por un investigador y dirigido en una discusión grupal sobre un tema o

temas en particular (Barbour, 2008). Los investigadores se esfuerzan por aprender a través de la discusión acerca de características y procesos psicoculturales, conscientes, semiconscientes e inconscientes entre grupos (Larson, Grudens-Schuck y Lundy, 2004; Lengua et al., 1992; Stewart, Shamdasani, y Torre, 2006). Se incluye cierta cantidad de investigación de opinión, aunque el enfoque es más apropiado para investigar motivaciones y prioridades (Berg, 2017).

3.4 VALIDEZ DE LA INVESTIGACIÓN

Lincoln y Guba (1985) se inspiraron en criterios positivistas (validez interna, validez externa, fidelidad, objetividad) y elaboraron criterios semejantes pero adaptados a la praxeología, la axiología, la epistemología y la ontología del enfoque cualitativo. Estos criterios son respectivamente: la credibilidad, la transferibilidad, la fiabilidad y la confirmación; Lincoln y Guba (1985) agregaron un quinto: la integridad y Zapata (2001) agrega un sexto: la coherencia.

3.4.1 Credibilidad y Validez Interna.

Así como la validez interna, la credibilidad es la representación adecuada y digna de crédito de la construcción de la realidad estudiada (Wallendorf y Belk, 1989). Uno de los fundamentos de la investigación cualitativa es que la realidad es holística, multidimensional, en permanente cambio. La credibilidad es el enlace entre la realidad captada por los informantes y lo que refiere el investigador (Merriam, 1988). Para lograrla se deben adoptar diferentes estrategias:

- Combinación de varios métodos y fuentes de datos tales como observación participante, observación directa, observación no participante, entrevistas y análisis de documentos escritos.
- Se recomienda que otros investigadores analicen datos y critiquen interpretaciones del autor.
- Los informantes “claves” deben participar en todas las etapas de la investigación para establecer la credibilidad del estudio.
- La duración del estudio debe ser lo suficiente para garantizar la recolección de la información y su interpretación, en este sentido deben considerarse diferentes fases y niveles de intensidad

3.4.2 Transferibilidad de los resultados y Validez Externa.

La validez externa tiene que ver con el grado que los resultados de un estudio se pueden aplicar a otras situaciones. La transferibilidad en la investigación cualitativa por consiguiente, es el nivel con que las teorías elaboradas se pueden emplear en otros contextos, a partir de una evaluación de similitudes entre los dos contextos (Wallendorf y Belk, 1989). Aun cuando es difícil, por no decir imposible, especificar la transferibilidad de un estudio cualitativo, es importante reconocer que ellos producen una riqueza de información detallada, dado que conceden la máxima

importancia a la comprensión de la problemática estudiada. Así, los estudios cualitativos de casos maximizan la descripción y minimizan la generalización de resultados. No hay utilidad en generalizar a partir de síntesis e interpretaciones de los datos del caso. Se hace sobre la validez de esquemas de análisis en recolección de datos o interpretación.

3.4.3 Fiabilidad y Fidelidad.

La noción de fiabilidad es similar a la de fidelidad. En otras palabras, ¿cómo se puede determinar que los resultados de un estudio se repitan si el estudio se replicara con los mismos informantes (o similares) en un mismo contexto (o similar)? La fiabilidad es el nivel en el que se construye la interpretación con el fin de evitar más inestabilidad de la que proviene del fenómeno estudiado (Wallendorf y Belk, 1989). Sin embargo, más que solicitar a personas externas al estudio que logren los mismos resultados, lo que se desea más bien es que esas mismas personas estén de acuerdo en decir que teniendo en cuenta los datos recogidos, los resultados serían coherentes, consistentes y fiables (Lincoln y Guba, 1985; Merriam, 1988). Para lograr la fiabilidad de la investigación cualitativa se deben aplicar varios mecanismos, como lo plantea Merriam (1988):

- En primer lugar, explicar minuciosamente la teoría que sustenta el estudio. Además, no tener ningún compromiso con los actores del problema en estudio. La base para seleccionar los informantes debe ser aleatoria y el contexto social debe ser la empresa u organización
- Utilizar una triangulación, de métodos de recolección de datos, como se explicó antes.

3.4.4 Confirmación.

La confirmación es la capacidad de relatar la construcción de la interpretación del investigador a partir de los datos y los informes obtenidos (Wallendorf y Belk, 1989). Siguiendo a estos autores se plantea utilizar tres métodos para lograr la confirmación:

- Triangulación de métodos, como se ha explicado suficientemente.
- Elaboración de un “diario de a bordo” o “journal”
- Realización de una auditoría de confirmación, que permita a una persona externa comparar las interpretaciones del autor con los datos recolectados

3.4.5 Integridad.

La integridad es el grado en el que la interpretación no ha disminuido por las mentiras, las evasivas, las informaciones equivocadas y las malas representaciones de los informantes (Wallendorf y Belk, 1989). Para reducir este problema, se establecen relaciones de confianza con

los informantes, estando alerta a las exageraciones y distorsiones de las historias narradas, y se mantiene el anonimato de los informantes.

3.4.6 Coherencia.

Una buena investigación cualitativa, aquella que contribuya al conocimiento de la realidad y aporte al conocimiento del saber administrativo en el ámbito de las ciencias del comportamiento humano y social debe ser producto de la coherencia (Zapata, 2001) en:

- El problema de investigación en sí y su comprensión ontológica por parte del investigador. Cuales principios fundadores están en juego en el fenómeno estudiado.
- El tema o marco teórico y su proceso epistemológico, es decir, cuales criterios de validez asume el investigador para interpretar la realidad.
- La recolección de los datos y su tratamiento metodológico, el cual debe ser coherente, derivarse, de la lógica del marco teórico. A tal disciplina o saber tal método.
- Finalmente, la coherencia se completa con el itinerario personal del investigador y su posición ética, siendo el sello personal del autor, su identidad, su trayectoria como investigador.

La Tabla 6 resume lo dicho en lo que se refiere a la validez de la investigación cualitativa.

Tabla 6.
Evaluación y validez de la investigación cualitativa

Criterio de Validez	Dimensiones	Medidas que se adoptaran en la presente investigación
Credibilidad	Representación adecuada y creíble de la construcción de la realidad	Combinación de varios métodos y fuentes de datos Otro investigador lee los datos y critica las interpretaciones del autor Varios informantes “claves” participan en todas las etapas de la investigación El estudio tiene una duración adecuada.
Transferibilidad	Nivel en que se pueden emplear las teorías elaboradas en otros contextos	Máxima comprensión de la problemática Mínima generalización de los resultados
Fiabilidad	Resultados coherentes, consistentes y fiables	Explicación del marco teórico Ningún compromiso con los actores Selección aleatoria de los informantes El contexto es el de la empresa Varios métodos de recolección de datos
Confirmación	Construcción de la interpretación	Triangulación de los métodos “Diario de a bordo” Auditoría de confirmación
Integridad	Interpretación disminuida por mentiras y malas representaciones de los informantes	Establecer relaciones de confianza Cuidar el anonimato
Coherencia	Ontológica Epistemológica Metodológica Ética	Comprensión del problema Tema o marco teórico Recolección y análisis de datos Itinerario personal del investigador

3.5 METODOLOGÍA A SEGUIR PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Una descripción de la metodología a seguir para el alcance de los objetivos específicos (Tabla 7), indica cómo se procedió, los instrumentos utilizados y los aspectos operativos, teniendo en cuenta su naturaleza ontológica y epistemológica; cada objetivo tiene su metodología. Para ello se parte de la aplicación de la semblanza histórica de los emprendimientos sociales, para identificar las empresas, su caracterización y la comparación como inicio metodológico de la presente investigación.

Tabla 7.
Alcance de los objetivos específicos

Objetivo	Metodología para el alcance de objetivos
Específico 1: Elaborar una semblanza histórica de los emprendimientos sociales que surgieron en Univalle, entre 1962 y 1995, para comprender su creación y su evolución de gestión posterior, identificando a los Emprendedores Sociales que lideraron dichos procesos caracterizando su Modo de Ser.	Insumos: documentos, registros, materiales y artefactos; biografías e historias de vida que describen la historia, identifican empresas sociales, hechos y fuentes evidentes de Emprendedores Sociales de Univalle. Proceso: Análisis de contenido de documentos propios del objetivo específico 1 de investigación; entrevista en profundidad a emprendedores sociales actualmente vivos. Método de investigación: descriptiva y holístico para la semblanza histórica
Específico 2: Definir la relación de las dimensiones temporal y espacial (situacional) en la configuración del Modo de Ser del Emprendedor Social y sus efectos en el cambio de gestión de la organización emprendida.	Insumos: documentos, registros, materiales y artefactos; biografías e historias de vida que describen la historia, identifican empresas sociales, hechos y fuentes evidentes de Emprendedores Sociales de Univalle. Proceso: Análisis de documentos propios del objetivo específico 2 de investigación; entrevista en profundidad a emprendedores sociales actualmente vivos. Método de investigación: descriptiva, holística e inductiva para la identificación de cambios
Específico 3: Establecer y fundamentar las competencias prácticas de saber – hacer de los Emprendedores Sociales identificados en el punto anterior, actualmente vivos, para determinar sus acciones, comportamientos y conductas que establecen su modo de Ser emprendedor.	Insumos: documentos y registros, biografías e historias de vida de empresas sociales, hechos y fuentes evidentes de Emprendedores Sociales de Univalle. Proceso: Análisis de documentos propios del ambiente de investigación; entrevista en profundidad a emprendedores sociales actualmente vivos Método de investigación: Descriptiva, emic, comprensiva e interpretativa.
Específico 4: Definir los criterios de validez como competencias del saber utilizados por los mencionados Emprendedores Sociales para identificar sus conocimientos teóricos y prácticos, así como sus conceptos y métodos, propios de su modo de Ser.	Insumos: documentos y registros, biografías e historias de vida de empresas sociales, hechos y fuentes evidentes de Emprendedores Sociales de Univalle. Proceso: Análisis de documentos propios del ambiente de investigación; entrevista en profundidad a emprendedores sociales actualmente vivos. Método de investigación: Descriptiva, emic, comprensiva e interpretativa.
Específico 5: Estudiar la axiología como competencias del saber-ser de los Emprendedores Sociales identificados, para conocer su dimensión ética y moral, su sistema de creencias y la legitimidad de sus acciones, características de su modo de Ser.	Insumos: documentos y registros, biografías e historias de vida de empresas sociales, hechos y fuentes evidentes de Emprendedores Sociales de Univalle. Proceso: Análisis de documentos propios del ambiente de investigación; entrevista en profundidad a

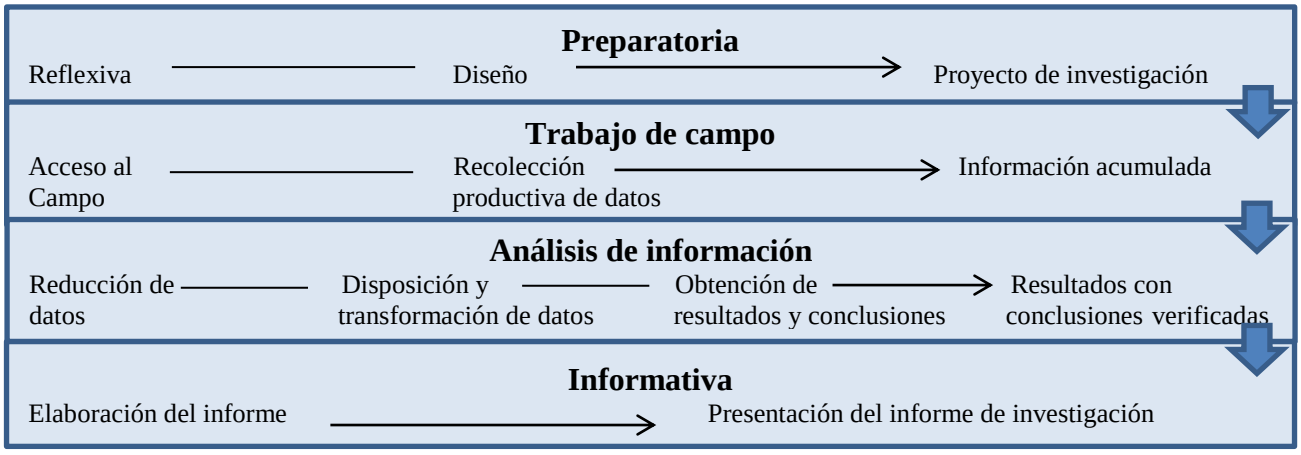
	emprendedores sociales actualmente vivos Método de investigación: Descriptiva, emic, comprensiva e interpretativa.
Específico 6: Analizar cómo los Emprendedores Sociales estudiados establecen la relación con sí mismo, con los demás, con la naturaleza y con la trascendencia, para definir las competencias del ser, desde una perspectiva ontológica en su identidad social emprendedora;	Insumos: documentos y registros, biografías e historias de vida de empresas sociales, hechos y fuentes evidentes de Emprendedores Sociales de Univalle. Proceso: Análisis de documentos propios del ambiente de investigación; entrevista en profundidad a emprendedores sociales actualmente vivos Método de investigación: Descriptiva, emic, comprensiva e interpretativa.
Específico 7: Teorizar sobre sobre el Modo de Ser de los Emprendedores Sociales.	Insumos: documentos y registros, biografías e historias de vida de empresas sociales, hechos y fuentes evidentes de Emprendedores Sociales de Univalle. Proceso: Análisis de contenido de documentos propios del ambiente de investigación; entrevista en profundidad a emprendedores sociales actualmente vivos. Realizados de manera sistemática y constructiva Método de investigación: descriptivo, holístico, comprensiva e inductivo. Diseño teoría fundamentada, narrativa, fenomenológica e interpretativa.

Fuente: elaboración propia.

3.6 ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Según Monje (2011, p.35) la estructura de un proceso de investigación cualitativa tiene en cuenta características de entrada, proceso y salida de manera holística y sistémica, identificando cuatro etapas: preparatoria, trabajo de campo, analítica e informativa (Figura 7). Para entender el proceso se remite al Anexo E, adaptado con base en Hernández et al. (2014).

Figura 7.
Proceso de investigación cualitativa



Fuente: Monje (2011, p.35)

Para el análisis y procesamiento de información se utilizó como herramienta el Atlas TI, versión 7, software para el análisis de información cualitativa.

PARTE II. DESCRIPCIÓN DE LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

CAPÍTULO 4. SEMBLANZA HISTÓRICO-SOCIAL DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

CAPÍTULO 5. RELACIONES DIACRÓNICAS Y SICRÓNICAS DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

4. SEMBLANZA HISTÓRICO-SOCIAL DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

El propósito de este capítulo es elaborar una semblanza histórico-social de los emprendimientos sociales que surgieron en Universidad del Valle, para comprender su creación y evolución, identificando a los Emprendedores Sociales que lideraron dichos procesos y caracterizando su Modo de Ser. Para elaborar una semblanza histórico-social de emprendimientos sociales hay que hacer una reflexión evolutiva sobre las empresas sociales creadas en la Universidad del Valle y la describir la biografía de los emprendedores sociales que lideraron su creación y desarrollo para la puesta en marcha de los emprendimientos sociales. Se procuró realizar algo más concreto y específico que una biografía o relato histórico, que muestra la historia de la cultura de una organización y el carácter de una persona, su vida y sus logros, destacando el contexto histórico como un proceso investigativo donde el hecho histórico (la creación de 15 emprendimientos sociales) y su sujeto es el grupo o comunidad al cual se hace referencia (la comunidad de la Universidad del Valle en el período 1962-1995).

Acerca del objeto de estudio de la historia, Bloch (2001) dice que la historia es investigación y por lo tanto elección, luego el objeto de la historia no es el pasado, “su objeto es el “hombre” o mejor dicho los hombres, y más precisamente “hombres en el tiempo” (p.20). De esta manera, el estudio histórico del emprendimiento social, estaría dirigida al estudio del desenvolvimiento de la actividad del emprendedor social en el tiempo. Bloch (2001) dice “La historia, ciencia del tiempo y del cambio, plantea a cada instante problemas delicados al historiador; así, por ejemplo, para su "gran desesperación…. los hombres no tienen el hábito, cada vez que cambian de costumbres, de cambiar de vocabulario". (p.21). Así, la historia como ciencia de la actividad del hombre en el tiempo, estudia el cambio como hecho histórico producto de su actividad como emprendedor social, evitando explicaciones simples para su trascendencia temporal, que se manifiesta en el estudio comparativo como hecho repetitivo.

4.1 LA HISTORIA COMO DISCIPLINA

Para estudiar la historia y su marco conceptual, hay que referirse al *Materialismo Histórico* como un estudio de la producción social de la vida de los hombres, “establecen determinadas

relaciones necesarias e independientes de su voluntad, relaciones de producción que corresponden a un determinado estadio evolutivo de sus fuerzas productivas materiales" (Marx, 1859, p.4). Todas estas producciones o relaciones de producción materiales forman la economía como ciencia social, también llamada "la estructura económica de la sociedad, la base real sobre la que se levanta un edificio jurídico y político, y a la cual corresponden determinadas formas de conciencia social" (Marx, 1859, p.4). En este contexto Marx hace una reflexión holística sobre la formación del pensamiento o conciencia social en el hombre al señalar que es lo social, esas relaciones de producción materiales, lo que determina la conciencia en el hombre al referirse que "El modo de producción de la vida material determina el proceso social, político e intelectual de la vida en general. No es la conciencia del hombre la que determina su ser, sino, por el contrario, **su existencia social lo que determina su conciencia**" (Marx, 1859, p.5). El contexto sociológico, antropológico y económico como fundamento del *Materialismo Histórico* y como base para estudiar la historia, se expresa en la vida material y sus relaciones de producción asociada con fuerzas productivas y manifestaciones de superestructura jurídica y política.

En el contexto de la historia, la cuestión se origina en el hecho social común a otras disciplinas. Para Aróstegui (2001) la palabra historia "ha designado tradicionalmente dos cosas distintas: la historia como realidad en la que el hombre está inserto; y el conocimiento y registro de situaciones y sucesos que señalan y manifiestan esa inserción" (p.21). La palabra historia proviene del término *istorie* que empleó Heródoto (siglo v a. c.) como título de la mítica obra que significaba "investigación". Etimológicamente, una "historia" es una "investigación"… "para evitar que con el tiempo los hechos humanos queden en el olvido". La historia ha tenido un "significado más amplio y a identificarse con el transcurso temporal de las cosas" (p.21).

Según Aróstegui (2001) "el positivismo buscó la definición de historia en el descubrimiento, claro está, de un supuesto hecho histórico", donde la palabra historia designa un "conjunto ordenado de hechos históricos, pero designa también el proceso de las operaciones científicas que revelan y estudian tales hechos" (p.21). Así mismo, dice que "cuando hablamos de historia es evidente que no hablamos de una realidad tangible… La historia no es una cosa, sino una "cualidad" que tienen las cosas". Topolsky (1992) ha señalado que la palabra historia como actividad cognoscitiva de lo histórico, encierra un doble significado: designa el proceso investigador, pero también el resultado de esa investigación como "reconstrucción en forma de una serie de afirmaciones de los historiadores sobre los hechos pasados", donde distingue tres

significados de historia: Los "hechos pasados", las "operaciones de investigación realizadas por un investigador" y el "resultado de dichas operaciones de investigación" (p.164).

Algunos autores sobre historia la consideran como disciplina, debido a que utiliza métodos científicos para su desarrollo como la observación, el análisis, la crítica, que tienen como propósito describir hechos y acontecimientos del pasado bajo la perspectiva de la validez epistemológica; pero como ciencia, carece de unidad temática, donde describe los hechos y acontecimientos colectivos del hombre, sin tener en cuenta una especificidad concreta. Para el árabe Ibn Jhaldun (1332-1406) antecesor de la historia sociológica…

> "La historia tiene como objeto verdadero, hacernos comprender el estado social del hombre, es decir, la civilización; enseñarnos los fenómenos que se relacionan con él, a saber; la vida salvaje, suavización de las costumbres, el espíritu de familia y de tribu, los diversos géneros de superioridad que unos pueblos tienen sobre otros, la distinción de clases, las ocupaciones a que los hombres dedican sus esfuerzos y trabajos, como son las profesiones lucrativas, los oficios que dan para vivir, las ciencias, las artes; todos los cambios que la naturaleza de la historia puede operar en el carácter de la sociedad" (citado por Tuñón de Lara, 1984, p.6).

En este contexto, la historia tiene un objeto eminentemente de cambio social, donde los fenómenos sociales como la civilización, la cultura, la familia, las clases sociales, son descritos de acuerdo a los cambios y transformaciones en el que opera la historia para describir el carácter de la sociedad y en general de la humanidad, con sus diversos rasgos y características.

La estructuración de la historia como disciplina se originó cuando se desarrolla su metodología e investigación como disciplina científica. Francois Simiand (1873-1935) demostró en 1903 que en la historia se producen algunas constantes, hechos que se repiten de naturaleza social, aportando "a la historia su experiencia sociológica, que incorporaría en la idea de los ciclos económicos, que en realidad estaba implícita en la obra de Marx" (Tuñón de Lara, 1984, p.7). Con estos aportes, se fue llegando a la preciencia de la historia. La transición de la historia como disciplina científica se da en el siglo XX, donde el providencialismo u otras formas de relato causal y lineal (la Providencia guiando la marcha del mundo y el optimismo ingenuo de que la historia es una marcha dirigida hacia el progreso), no pudieron resistir al espíritu crítico y la racionalización de la disciplina; adicionalmente, la erudición por sí sola no bastaba. Como decía Lucien Febvre "de los archivos se saca un nombre, un lugar y una fecha", añadiendo que era insuficiente, "los archivos son como graneros de hechos; hay que saber trabajar con ellos para lograr un conocimiento científico". Esto significa que la historia…

> "como toda ciencia en formación, se encontró con un montón de materia prima con la que tenía que trabajar: documentos, testimonios, prensa, objetos de arte o útiles de labranza. Sistematizándolos, clasificándolos, comparándolos, fue tomando cuerpo la recomposición del pasado. Pero se trataba de saber no solo *cómo ocurrió aquello*, sino *por qué ocurrió*. De la materia prima salió la historia como objeto concreto. Partiendo

> de esa realidad, el historiador ha ido creando el objeto teórico de la historia, el que comprende el aparato conceptual y las categorías del pensar histórico, las relaciones entre ellas. De ese entramado teórico surge una metodología, unos principios rigurosos que hay que aplicar para comprobar la veracidad o la inexactitud de las hipótesis que se hacen; y de la metodología surgen las reglas concretas de las técnicas de trabajo del historiador que se aplican al manejo de la materia prima." (Le Febvre, citado por Tuñón de Lara, 1984, p.8).

De esta manera, el objetivo de la historia como disciplina hoy en día es uno de los grandes descubrimientos del hombre, debido a que deposita todo el conocimiento de la humanidad visto desde las ciencias de la vida y la gestión, y la interdisciplinariedad. En consecuencia, la historia como ciencia necesita de otras disciplinas, debido a que tiene alcance de síntesis, donde la interdisciplinariedad y los intercambios científico-sociales son fundamentales para el historiador, resaltando la demografía, la economía, la sociología, la ciencia política, como también disciplinas como la geografía, la lingüística, la literatura y la psicología. Del mismo modo, las técnicas de investigación en las que se apoya la historiografía precisan un conocimiento mínimo de matemáticas, estadística, paleografía y arqueología. Se concluye que "trabajar en la historia constituye tener una gama de conocimientos y saber utilizarlos para comprender el pasado" (Tuñón de Lara, 1984, p.9) para no repetirla, y tomar decisiones para proyectar acciones futuras.

La historia de la empresa permite hacer un diagnóstico del presente, formulando hipótesis más confiables sobre el pasado, los sucesos y los hechos ocurridos, y no sólo describir acontecimientos de forma (Thevenet, 1992). Su objeto es dar sentido a las manifestaciones de la sociedad, para contrastar los hechos e interpretar los acontecimientos de manera objetiva y valida acerca de su evolución, y concentrarse en la dinámica de las decisiones que tienen importancia. Schein (1985) dice que son cuatro las etapas que caracterizan la creación de una empresa: a) una persona (el fundador) tiene una idea de empresa nueva; b) éste se rodea de un pequeño grupo de personas que comparten su misma visión, y este grupo cree que la idea merece el riesgo; c) el grupo comienza a funcionar en conjunto para desarrollar la actividad y sus bases organizativas; y d) Se integran otras personas y… comienza la historia (p.25).

Algunos aportes de la historia en el estudio del emprendimiento y por ende del emprendimiento social son: a) Un enfoque que capte las diversas curvas de evolución y continuidad del emprendimiento en el tiempo y el espacio (Gerschenkron, 1962); b) la posibilidad de captar tendencias de desarrollo a través de la construcción de grandes períodos de desarrollo del emprendimiento, que resultan ser útiles en la comprensión y explicación de la dinámica socio-histórica (Braudel, 1970); c) desarrollo de un método comparativo que permita la construcción de marcos teóricos históricamente situados e informados (Chandler, 1984); d) la

interpretación de habitus y prácticas, entendiendo "habitus" según la teoría de la acción (Bourdieu, 1994) como el proceso por el que se reproduce la cultura y se naturalizan ciertos valores y comportamientos, para identificar al emprendedor social mediante su historia de vida, permitiendo comprenderlo a través de dimensiones: temporal: su pasado, social: sus experiencias personales–sociales, y contextual: sus relaciones en su espacio; e) énfasis en innovación social empresarial a partir de la empresa social y la innovación social describiendo los hechos históricos y sociales a que dan lugar (Dees y Anderson, 2006); f) la perspectiva constructivista de un enfoque multidimensional que involucra el fenómeno complejo del emprendimiento (Dávila, 2004). En este sentido, el método historiográfico aplica la técnica comparativa y el enfoque constructivista como medio para establecer dimensiones, perspectivas o enfoques de hechos globales que han trascendido a través de la historia (Bloch, 2001; Aróstegui, 2001).

4.2 APLICACIÓN DE LA SEMBLANZA HISTÓRICA

La semblanza histórica se hace referencia a algo mucho más corto y específico que una biografía o relato, que muestra la historia del carácter de una empresa o persona, su vida y sus logros, como también la cultura de la organización. La semblanza es usada para dar información básica sobre la persona u organización sobre el carácter de la persona o la cultura de una organización. Una semblanza también puede escribirse para proporcionar más información a los lectores sobre una figura histórica.[2] También hace referencia a la descripción física o moral de una persona generalmente acompañada de una breve biografía. Dentro de las características para la descripción de una semblanza autobiografía se necesita de mucha información de lo que se sabe de sí mismo, antes de escribir una semblanza; como también una reflexión sobre la persona, grupo u organización; además, es recomendable empezar con una anécdota; como también proveer información relevante de detalles concretos para darle sentido. De esta manera, este capítulo tiene como propósito describir la semblanza histórica de las empresas y emprendedores sociales para concretar su trayectoria, carácter o personalidad, o cultura de 15 emprendimientos y 13 emprendedores sociales vivos investigados.

Este capítulo se estructura con la descripción de la semblanza histórica de la Universidad del Valle como emprendimiento social, resaltando el período 1962-1995, en que se crean empresas sociales con el apoyo de sus directivas, como Coomeva, Fundación para la Educación Superior

[2] Ver la URL http://es.wikihow.com/escribir-una-semblanza que hace referencia a la semblanza como contexto de la biografía, la historia o reseña histórica de una persona, grupo u organización.

FES, Cooperativa Financiera Solidarios, Fondo de Trabajadores de la Universidad del Valle, Fondo Acumulativo de la Universidad del Valle, Centro Médico Imbanaco, Cooperativa de Vivienda Puente Palma I y II, Fondo de Empleados Docentes de la Universidad del Valle, Fundación Valle del Lili, Cooperativa de Egresados de la Universidad del Valle, Corporación de Profesores de la Universidad del Valle, Promotora de Inversiones del Valle, Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle y Cooperativa de Vivienda Los Cedros. Para resaltar que la semblanza histórica describe los hechos sociales en que surgieron los emprendimientos desde 1962 hasta el año de 1995, período en que se crean las empresas sociales objeto de estudio de investigación, analizando hechos sociales como evidencia empírica concreta.

4.2.1 Universidad del Valle

Anécdota: La creación de la Universidad del Valle en 1945 como emprendimiento social marcó un hito en el desarrollo de las universidades en Colombia, debido a que su creación se proyectó a solucionar problemas sociales de la comunidad vallecaucana. En este sentido, los antecedentes de creación de la Universidad del Valle propiciaron un ambiente para su génesis, identificando necesidades sociales y económicas en el Valle del Cauca entre los años 1930 y 1945. De esta manera los problemas sociales de migración, crecimiento demográfico, demanda de mano de obra calificada, educación, salud y desempleo, que se evidenciaban en Cali y el Valle del Cauca con su crecimiento industrial y agroindustrial, constituían el contexto y/o ambiente que se vivía en aquellos años de su creación. Fue Don Tulio Ramírez quien como emprendedor social se adelantó a los movimientos sociales de los años 1960s, enfrentando esta problemática social y proponiendo a inicios de los años 1940s la creación de una "Universidad del Valle".

Desde su nacimiento como universidad departamental, con recursos reducidos, crecimiento de profesores y de planta física, y problemas administrativos derivados de las dos anteriores, en su evolución histórica durante el siglo XX se identifican cuatro períodos para analizar: 1) 1945-1950: de creación con recursos escasos, que terminaron con la destitución de Don Tulio Ramírez, más por cuestiones políticas de la hegemonía conservadora; 2) 1960-1964: presentándose una coyuntura económica en el pago de salarios, que obliga a la Universidad a aliarse con la Fundación Ford, con el liderazgo de Mario Carvajal con el propósito de buscar fuentes de financiamiento; 3) 1968-1972: caracterizada por la crisis social e ideológica que repercutió en el campo económico, finalizando con la renuncia de Alfonso Ocampo Londoño; y 4)1997-2000 denominada de expansión sin recursos suficientes, a tal punto que hubo un período en que se

dejaron de pagar salarios. De esta manera se interpreta que siendo la crisis una constante en la evolución histórica de la Universidad del Valle, sirvió de escenario para el surgimiento de líderes que crearon empresas sociales, con el propósito de moderar la situación socioeconómica.

Posteriormente, durante el período 1962-1995 se crearon 15 emprendimientos sociales en la Universidad del Valle, que sumados a su creación en 1945 por Don Tulio Ramírez, para solucionar problemas sociales de migración, educación, empleo y crecimiento demográfico, se pueden considerar 16 Emprendimientos Sociales, que impactaron no solo a la ciudad de Cali, sino al Valle del Cauca, la Región Pacífica, Colombia y por qué no decirlo a América. Debido a que en sus primeros 30 años de operación, la Universidad se benefició del programa "Alianza para el Progreso" que promovió en los Estados Unidos el gobierno de J. F. Kennedy, facultando a fundaciones norteamericanas a hacer donaciones en la Universidad del Valle.

Según "Los 60 años de Univalle" su evolución histórica está compuesta por ocho etapas:

Gestación del proyecto: 1945 – 1957. Etapa de orientación de la Institución hacia una política de vinculación de la Universidad con su medio geográfico y social. Las labores empiezan, teniendo como sede inicial la sala de la Asamblea Departamental para luego pasar al Claustro de Santa Librada, para dar solución a las demandas del incipiente desarrollo del Valle del Cauca.

Fortalecimiento Institucional: 1958 – 1962. Después del remezón institucional y político de la nación en 1957 la junta militar expide el Decreto 0277 del 15 de julio de 1958, por el cual se establece el régimen jurídico de las universidades oficiales departamentales, el cual sirvió de pauta para la estructuración de la educación superior en Colombia.

Consolidación académico – administrativa: 1962 – 1971. En 1962 se crea la Oficina de Planeación Universitaria con el objetivo de diseñar la planeación general de la Universidad, elaborar los planes para construir una nueva sede con el fin de ampliar cobertura, y avanzar hacia la transformación de la Universidad en un sistema universitario regional en ciudades como: Palmira, Buga, Tuluá, Buenaventura, Zarzal, Cartago, Sevilla, con un núcleo central en Cali. Se empieza a gestar el sistema de regionalización, que sólo se hicieron los planes respectivos.

Primera crisis universitaria: 1971-1980. Las protestas estudiantiles de 1968 se extendieron a la represión académica y el elevado nivel de exigencia a los estudiantes, y se agudizaron por el nombramiento del Decano para la División de Economía y Ciencias Sociales, rechazado por los estudiantes quienes se tomaron la rectoría el 15 de febrero 1971, que llevaron a que la policía allanara por primera vez las instalaciones universitarias y la expulsión de docentes y estudiantes.

Proyección Social: 1980 – 1990. La Univalle consolidó su perfil de universidad moderna, liderando modelos de investigación y de prestación de servicios. El Plan de Desarrollo 1986-2000 plantea el significado de planeación y evaluación institucionales, el objetivo de la Universidad, y su compromiso con la educación superior en el desarrollo de las tres funciones sustantivas; proyecta a la Univalle en el contexto del desarrollo nacional y mundial. Hay alcances en lo educativo, bienestar universitario, recursos e informática. En 1983 Administración se separa de la Facultad de Ingeniería y surge la Facultad de Ciencias de la Administración.

Investigación y desarrollo tecnológico: 1990 – 1998. El reconocimiento a la importancia de la investigación impulsa la Ley 29 de febrero de 1990 para el fomento de investigación científica y desarrollo tecnológico, incorporados a los planes y programas de desarrollo económico y social del país, y a la formulación de planes de ciencia y tecnología en el mediano y largo plazo, donde las universidades con trayectoria en investigación, se comprometieron. La Ley 26 del 8 de febrero de 1990 crea la emisión de la estampilla pro Universidad del Valle, lo que permite inversión en la planta física, dotación y compra de equipos para desarrollar nuevas tecnologías.

Autoevaluación y acreditación institucional: 1999 – 2005. En 1999 la Universidad abrió sus puertas sorteando grandes dificultades. La gestión de los rectores de la época dio sus frutos, logrando la creación del Fondo Pensional en diciembre del 2000 por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público; la Gobernación y la Universidad firmaron el contrato de concurrencia para el pago del pasivo pensional y la expedición del macrobono Pensional; desde enero del 2001 estos pagos se cargan al Fondo Pensional, se renegoció la deuda con bancos y se canceló la deuda.

Internacionalización de la Universidad del Valle 2006 – 2019. La internacionalización de la Universidad del Valle promueve la movilidad académica, la cooperación internacional, la internacionalización de la investigación, y el posicionamiento de la internacionalización (Universidad del Valle, 2016). Como dice el Rector Varela, hay que asumir grandes retos para el futuro, y ninguno de ellos podrá enfrentarse sin que estudiantes y docentes tengan una oferta educativa internacional, enfocada en el bilingüismo y multilingüismo. Esto es importante, ya que el mundo exige un manejo de otro idioma por estudiantes, docentes y funcionarios.

Sobre los emprendimientos sociales. Debido a la problemática presupuestal que tuvo la Universidad desde su creación en 1945, con la coyuntura local y nacional de los años 1960 surge la crisis socio-económica, identificando un grupo de líderes sociales que tomaron la iniciativa de reflexionar y crear organizaciones, fundaciones y cooperativas privadas (Tabla 8).

Tabla 8.
Listado de Emprendimientos sociales y sus Emprendedores

Necesidades identificadas	Líder o emprendedor social	Emprendimiento social	Año de creación
Educación	Tulio Ramírez Rojas (Q.E.P.D.)	Universidad Industrial del Valle	1945
Financiación	Uriel Estrada Calderón (Q.E.P.D.) Víctor H. Pinzón Parra y 26 asociados más.	Cooperativa de Profesionales Médicos del Valle del Cauca COOMEVA	1964
Educación	Alfonso Ocampo Londoño (Q.E.P.D.) Gabriel Velásquez Palau (Q.E.P.D.) Reynaldo Scarpetta Pedro Ángel Maya Hugo Lora	Fundación para la Educación Superior "FES"	1964
Crédito y Financiación	Ernesto Oliveros Víctor H. Pinzón Octavio Giraldo Neira Stella Gutiérrez de Arturo	Casa Nacional del Profesor "CANAPRO" que luego sería Cooperativa Financiera Solidarios	1964
Crédito y bienestar	José Montoya Gutiérrez José María Rivas Sergio Elías Ríos Francisco Perdomo	Fondo de Empleados y Trabajadores de la Universidad del Valle FETRABUV	1964
Financiación	Alfonso Ocampo Londoño (Q.E.P.D.) Gabriel Velásquez Palau (Q.E.P.D.) Hugo Lora José J. Serna	Fondo de Capitalización de la Universidad del Valle (ya desaparecido) después fue Fondo Acumulativo de Univalle	1967
Salud	Edgar Torres Armando González (prohombre) Andrés Echeverry Arnoldo Levy	Centro Médico IMBANACO	1970
Vivienda	Jorge Lozada Edgar Bejarano	Cooperativa Puente Palma I	1971
Financiación	Grupo de docentes Fernando Naranjo Víctor H. Pinzón.	Fondo de Empleados Docentes de la Universidad del Valle – FONVALLE. Ligado CANAPRO	1978
Vivienda	Roberto Behar, Mario Yepes Álvaro Zapata	Cooperativa Puente Palma II	1982
Salud	Martin Wartenberg	Fundación Valle del Lili	1982
Crédito y bienestar	Harold José Rizo Teresa de Padilla William Escobar Roberto Ospina Rubén Darío Echeverry	Cooperativa de Egresados de la Universidad del Valle – COUNIVALLE (Antes Asociación de egresados de economía)	1986
Bienestar	Camilo Bautista (QEPD) Pedro Supelano (QEPD) Jorge Calle (QEPD) Alirio Sardi (QEPD)	Corporación de Profesores de la Universidad del Valle – Club Piedralinda	1987
Financiación	Max Enrique Nieto (QEPD) Alirio Sardi (QEPD) Rubén Darío Echeverry	Promotora de Inversiones del Valle PROMIVALLE	1989
Empleo	Jaime Enrique Galarza Rubén Darío Echeverry Oscar Rojas Rentería	Fundación de Apoyo a la Universidad del Valle	1992
Vivienda	Alirio Sardi (QEPD) Álvaro Orozco Édgar Díaz Gabriel Cárdenas	COOVICEDROS Piedra Grande	1994

Fuente: Elaboración propia

La evolución de la Universidad del Valle como emprendimiento social identificó la estrategia administrativa de los rectores para apoyar las iniciativas privadas propuestas por líderes sociales. A continuación se identifican los rectores que administraron la Universidad, apoyaron los emprendimientos y en algunos casos fueron directamente gestores (Tabla 9).

Tabla 9.
Rectores de la Universidad del Valle

Nombre	**Período**
Edgar Varela Barrios	2015 – actualmente
Iván Enrique Ramos Calderón	2003 – 2015
Óscar Rojas Rentería	1999-2003
Emilio Aljure Nasser	1998-1999
Carlos Enrique Dulcey Bonilla	1998-1998
Jaime Galarza Sanclemente	1991-1998
Harold José Rizo Otero	1984-1991
Rodrigo Guerrero Velasco	1982-1984
Jaime López	1981-1982
Carlos Augusto Trujillo Padilla	1980-1981
Antonio Barberena Saavedra	1979-1980
Álvaro Escobar Navia	1974-1979
Alberto León Betancourt	1972-1974
Hugo Restrepo Ramírez	1971-1972
Alfonso Ocampo Londoño	1966-1971
Mario Carvajal	1954-1966
Jorge Vergara Delgado	1952-1954
Carlos Arturo Cabal	1950-1952
Hernán Cruz Riascos	1949-1950
Tulio Ramírez	1945-1949

Fuente: página web Universidad del Valle

Emprendedores sociales fallecidos. Vale la pena destacar los emprendedores sociales que han dejado huella con sus emprendimientos en la Universidad del Valle. Se dedica este espacio para homenajearlos en la celebración de los "75 AÑOS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE". Ellos son:

Don Tulio Ramírez Rojas	Don Alfonso Ocampo Londoño
Don Gabriel Velásquez Palau	Don Pedro Ángel Maya
Don Uriel Estrada Calderón	Don Camilo Bautista Ochoa
Don Pedro Supelano	Don Jorge Calle
Don Alirio Sardi	Don Max Enrique Nieto Warnken
Don Octavio Giraldo Neira	Don José María Rivas

4.2.2 Cooperativa de Ahorro y Crédito Médica y de Profesionales del Valle

Anécdota: La ideología cooperativa de inicio de los años 1960s sedujo a Don Uriel Estrada Calderón, Don Víctor Hugo Pinzón y 26 asociados más, que se podría decir fue el punto de partida para que COOMEVA liderara el movimiento cooperativo o sector solidario del Valle del Cauca, resaltando su evolución en sus 55 años de existencia.

La historia del movimiento cooperativo en Colombia data de la época de la Colonia y la Independencia cuando se desarrollaron organizaciones e ideologías de cooperación. De manera formal, hace su aparición a comienzos del siglo XX, a la luz de las ideas cooperativas que hacían parte del pensamiento sobre el socialismo democrático del General Rafael Uribe Uribe (1903).

> *En 1931 el Congreso aprueba la Ley 134, primera ley cooperativa del país. Pero es a partir de 1959, de la mano de la Iglesia, cuando se le brinda al cooperativismo un marco normativo legal, generando el nacimiento de organismos agrupadores nacionales y regionales y presentándose un importante auge de creación de cooperativas, muchas de ellas orientadas a la actividad de ahorro y crédito* (Coomeva, Libro Coomeva 50 años, 2014, p.33).

Desde inicios de los años 1960s un grupo de profesores de la Facultad de Medicina de la Universidad del Valle se reunían en el Hospital Universitario para debatir y dialogar sobre diversos temas académicos. Profesores con gran vocación de servicio y amor por su Facultad dieron origen a lo que en la actualidad es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Médica del Valle. Eran profesores de tiempo completo y de dedicación exclusiva, a quienes no les estaba permitido el ejercicio de su profesión dentro de la Institución Universitaria ni por fuera de ella. Además, profesores con necesidades económicas crecientes, personales, familiares y sociales, que no podían ser atendidas adecuadamente con el ingreso relativamente bajo de profesor universitario (Torres, 2019). Estos profesionales de la Medicina decidieron crear trabajo digno y desarrollar

una sociedad mejor en el sentido esencial y el legado providencial de los simbólicos pioneros de Rochdale, con el movimiento cooperativo en los años 1844 (Coomeva, 2014).

La pregunta es entonces ¿cuánto de ese espíritu libertario ofició de chispa en 27 médicos, liderados por el doctor Uriel Estrada Calderón y el doctor Víctor H. Pinzón Parra para encender en Colombia el fuego primigenio y fundar a Coomeva? A juzgar por las causas que lo motivaron, se diría que fue contagiado por ese simbolismo de hermandad de la década: la evidente falta de garantías sociales y económicas para los médicos de Cali en ese entonces, les condujo a fundar la Asociación de Profesionales Médicos del Valle y empezar a establecer negociaciones con el recién creado Instituto Colombiano de Seguros Sociales; y al poco tiempo, la muerte de un reconocido médico pediatra les obligó a realizar colectas solidarias para aliviar a su familia.

Tales fueron los detonantes del fuego cooperativo por venir, arraigado ya en ese momento en la mente visionaria de los fundadores de Coomeva. Para ese entonces el movimiento cooperativo colombiano llevaba más de 30 años de relativo éxito y había tomado gran impulso a finales de la década de los 50, en parte gracias a la famosa Alianza para el Progreso impulsada por el gobierno de J.F. Kennedy y el cooperativismo estadounidense con las fundaciones Kellogs, Rokefeller y Ford; la integración del gremio cooperativo en el país se gestó con la creación de la Unión Cooperativa Nacional Uconal, cuyos dirigentes consideraban la educación cooperativa como delta fundamental para un auténtico desarrollo solidario.

De esta forma, apoyados por la Universidad Industrial del Valle, posteriormente denominada Universidad del Valle, en la Facultad de Medicina y atizados por el fuego de Uriel Estrada, 34 médicos de la Asociación de Profesionales Médicos del Valle ASPROMEDICA recibieron en quince días intensos el "Curso Nocturno Cooperativo para Médicos", lo que permitió que finalmente el 4 de marzo de 1964, 27 de ellos –uno menos que los pioneros de Rochdale– se constituyeran formalmente en asociados y fundaran hace 55 años, la Cooperativa Médica del Valle, Coomeva. Su propósito principal estaba claro: ofrecer solidariamente servicios de protección en casos de vejez y fallecimiento, y servicios financieros bajo la naturaleza del cooperativismo de ahorro y crédito.

Desde ese histórico día, en el que en grupo aportaron la fabulosa suma de $6.600 -equivalentes a $8'500.000 en 2014-, el exitoso modelo fue atrayendo más y más asociados; primero a los médicos y profesionales afines a la salud y luego, a partir de 1967, mediante la apertura del vínculo, a todos los profesionales colombianos.

Uniendo una profunda convicción cooperativa a su dinámico sentido emprendedor, poco a poco Coomeva fue ampliando sus servicios, su territorio y su base social, hasta dar el gran salto nacional que nos enorgullece hoy por ser un Grupo Empresarial Cooperativo presente en 1.081 municipios, del total de los 1.123 con que cuenta Colombia. Sus más de 250.703 asociados se benefician de las 16 empresas que la Cooperativa ha constituido en sectores como el financiero, el de la salud, el mutual-asegurador y el recreativo. Ejemplo de democracia en el país, la Cooperativa mantiene una intensa actividad participativa a través de 170 comités, en los cuales intervienen alrededor de 800 dirigentes.

Las elecciones para designar los delegados que representan los intereses de los asociados movilizan a más del 40% de éstos. Su modelo empresarial en el cual Coomeva es propietaria mayoritaria de las empresas, permite que a través de éstas se ofrezca una gama integrada de más de 120 productos y servicios orientados a mejorar la calidad de vida de los asociados y sus familias en cada momento de sus ciclos de vida. Además impulsa el carácter emprendedor con la creación de empresa, apoyando a los profesionales y empresarios a través de programas y asesorías de capacitación y emprendimiento, como también de Emprendimiento Social.

Para 1984 se adoptó un modelo organizativo y administrativo matricial, que más tarde evolucionó hacia un Sistema de Gestión Integral, cuyo proceso de calidad a partir del año 2000 le llevó a obtener el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión en diciembre de 2011. Reportando como Grupo activos por $6.4 billones (en sumatoria) y un patrimonio de $1.17 billones a 2013, la organización cooperativa genera alrededor de 13 mil empleos directos y 20 mil indirectos y se ubica entre las 20 organizaciones empresariales más grandes de Colombia.

Seguir generando beneficios sociales, de salud, educativos, recreativos, económicos y solidarios para el más importante colectivo de profesionales de Colombia y para la comunidad, es su Plan Estratégico para 2019. Desde sus dos dimensiones, la Cooperativa y la Empresarial, bajo un modelo de gobierno que asegura unidad de propósito, dirección y control, Coomeva ha justificado el espíritu, la imaginación y el sentido de hermandad que en medio de una década prodigiosa tuvieron unos aguerridos profesionales de la salud en sus venas solidarias.

Actualmente Coomeva, con 55 años de existencia es la Cooperativa más importante del país, con más de 250.000 asociados, generando casi 17.000 empleados directos, dedicados al servicio del ahorro, la salud, la recreación y la seguridad integral de la comunidad, e integrando a 28 empresas que constituyen el Grupo Empresarial Coomeva.

4.2.3 Fundación para la Educación Superior "FES" (1964)

Anécdota: Con el apoyo de las fundaciones estadounidenses a la Universidad del Valle en la década de 1960 líderes universitarios eran entrenados en universidades americanas; que sumado a la ubicación estratégica de Cali y el liderato progresista local, harían de la Universidad una inversión atractiva. Durante este tiempo un grupo de profesionales jóvenes formó un Club Social denominado Grupo de los Martes, el cual jugó un rol importante en la creación de la FES. Este Club realizaba un foro para profesionales que compartían perspectivas filosóficas, reflexiones académicas, entrenamiento a empresarios, asumiendo el rol de líderes en la Universidad. Con el apoyo de la Fundación Ford, el Grupo con el aval de las directivas de la Universidad forman una Fundación que sirve de enlace para el desarrollo de la educación, financiando y facilitando posgrados en EEUU.

Algunos hechos sociales que eventualmente condujeron a la formación de la FES son que en 1963 la Universidad se empeñaba en planear a todos los niveles su desarrollo como consecuencia del gran progreso en los aspectos académicos y financieros durante su existencia. La Universidad del Valle venía siendo financiada por el gobierno departamental, una incipiente ayuda de la comunidad y la fundaciones extranjeras principalmente la Ford, Rockefeller y Kellogs, que realizaban sus donaciones a la Facultad de Medicina; las fundaciones se interesaron en la Universidad queriendo convertirla en modelo para América Latina (España et al., 1995).

Surgimiento de la idea de Fundación y Oficina de Promoción y Desarrollo. A principios de los años 1960s el Rector Mario Carvajal y sus colaboradores se encontraban preocupados por la situación que atravesaba la Universidad, y estaban viendo cómo solucionar este problema. Por esa época se tuvo la grata visita del Dr. Julius Straton, Presidente del M.I.T. y miembro de la Junta Directiva de la Fundación FORD, a quien se le enseñaron los programas ofrecidos por la Universidad del Valle, con los cuales se mostró muy complacido. Aprovechando su presencia, el Dr. Alfonso Ocampo Londoño lideró un grupo para comentarle la situación, surgiendo las preguntas de ¿qué hacían las Universidades Públicas de los Estados Unidos, para poder invertir adecuadamente sus dineros sin que se tuvieran tropiezos con las normas oficiales? ¿Qué tipo de controles tenían y cómo les producían dinero las donaciones? El visitante les contestó que sencillamente se organiza una Fundación privada y una Oficina de Promoción y Desarrollo.

La Universidad del Valle decidió entonces recurrir a la Fundación FORD, solicitando una donación con destino al establecimiento de una actividad ordenada de planeación académica y física, de promoción de financiamiento, presentando para ello todo un programa de organización de

un Departamento de Planeación y Desarrollo con un presupuesto adecuado.[3] El 1 de febrero de 1964 la Fundación FORD comunicó al Rector Carvajal, la aprobación de una donación por US$346.000 (Presupuesto anotado para tres años) (Lora, 1964).

Con esta perspectiva, el grupo emprendedor conformado por Gabriel Velázquez Palau, Alfonso Ocampo Londoño, Reinaldo Scarpetta, y Pedro Ángel Asesor Jurídico de la firma Carvajal, comenzaron a realizar unas reuniones informales, en las que se iba estructurando cada vez más lo que sería la Fundación FES (Lora, 1964). Debería tener carácter privado, sin ánimo de lucro y poseer de un lado la agilidad suficiente para comportarse como Administradora e Inversionista de fondos provenientes de fuentes privadas nacionales e internacionales, y del otro, tener como objetivo primordial el carácter de Agencia de Promoción de esfuerzos en favor de la Educación Superior, de ahí su nombre Fundación para la Educación Superior –FES. Inicialmente de la región, pero luego de todo el país, el propósito de cumplir una permanente labor de capitalización de la Universidad del Valle, con posibilidad de hacerlo en otra universidad (Lora, 1964).

Posteriormente se contactó a un grupo de dirigentes Empresariales y Bancarios sobre el proyecto de la Fundación de la Educación Superior FES, sobre sus alcances y beneficios, ya que era necesario contar con un capital inicial y este grupo de personas, serían los Socios Fundadores. Se escogieron estos personajes porque era conveniente que fuera gente de la comunidad, no de la Universidad, para que la Comunidad entendiera que era un beneficio para el Valle del Cauca.

Todas estas consideraciones obligaron a la FES como organización promocional a tener un grupo de pensamiento en términos de finanzas y administrando con criterio gerencial los escasos recursos de la educación (FES, 1989). Se inició una intensa labor de convencimiento a las universidades y a las instituciones de servicios sociales para que aceptaran que no debían mantener fondos ociosos en los bancos, mientras estaban presentando de sectores comunitarios continuas demandas de ayuda. La contrapropuesta de la FES fue pagar un rendimiento por los dineros que la universidad fuera depositando en las cuentas corrientes de la Fundación, pero teniendo estos depósitos el carácter de dineros a la vista, pues la posibilidad de enajenarlos a términos fijos, anulaba la eficiencia buscada con esta modalidad de administración de recursos (FES, 1989).[4] Así surgió la Fundación para la Educación Superior en 1964, con aportes de $2.000 de cada uno de los Fundadores, para formar un capital inicial de $24.000, a los cuales se sumó posteriormente Incolda.

[3] Ver Lora (1964) Informe Fundación FORD, Archivo FES, Pág. 5 - 6
[4] FES (1989). FES 25 AÑOS. Archivo de FES 142 CI - 0142

La Fundación para la Educación Superior nace el 29 de diciembre de 1964 como Institución de Servicio Social de carácter privado sin ánimo de lucro y regulada por el derecho privado, mediante Personería Jurídica reconocida por Resolución número 4203, emanada de la Gobernación del Valle del Cauca. Poco tiempo después se obtuvo la exención tributaria de las leyes colombianas para las donaciones hechas a FES. En marzo de 1966, FES fue reconocida legalmente como una Organización sin ánimo de lucro por el Departamento de Tesoro de los Estados Unidos, según la sesión 501 (c) (3) del código de impuesto y autorizadas para recibir donaciones en los Estados Unidos por ese gobierno.[5] Su domicilio fue la ciudad de Cali. Algunas de sus características son:

- Sin ánimo de lucro, y en ningún momento ni sus bienes, ni sus beneficios, valorizaciones, utilidades y créditos ingresarán al patrimonio de personas naturales en calidad de dividendos, como tampoco en caso de liquidación, ni directamente ni a través de otras personas naturales o jurídicas.
- Las utilidades serán aplicadas al cumplimiento de los fines que se persiguen y no se destinen a incrementar el patrimonio de la entidad, y en caso de liquidación se observarán en normas legales.
- Ni los fundadores ni persona alguna son socios activos o adherentes de la FUNDACION, ni lo serán en lo futuro ni sus causahabientes o sucesores o cualquier título. En consecuencia, las personas naturales o jurídicas que donen bienes a la FUNDACION, no tendrán en ellas presencia ni título alguno por el solo hecho de la donación, ni ventajas especiales de carácter personal.
- Su misión es fomentar y/o promocionar directa o indirectamente el adelanto científico y cultural y la educación a nivel universitario. La Fundación ejercerá su objeto a través de la Universidad del Valle, pero la Junta Superior de Directores podrá fomentar también el adelanto científico y cultural y la educación superior a través de otras instituciones[6].

Etapas de Evolución de la FES. Según FES (1989) la primera etapa se denomina Período Nacional (1964 - 1972) en que es relevante su función de Oficina de Servicios que sirve de puente entre la Universidad del Valle y otras instituciones sin ánimo de lucro, y las organizaciones públicas y privadas del ámbito nacional e internacional. Es importante el apoyo administrativo brindado por la FES a la Universidad del Valle. Para el efecto se contó entonces además de la Junta Superior de Directores, la cual fue integrada en el momento de creación de la Fundación con representantes de

[5] Peláez, O. J. Archivo de FES, 142 CI - 0043
[6] FES (1964) Constitución de FES. Archivo de FES, 142 CI - 0013

las diversas actividades del Sector Privado (Industria, Banca, Comercio), y con Directivos de la Universidad del Valle, con un Canciller, un Jefe de Promoción y un Contador.[7]

La palabra Canciller fue inventada por Mario Carvajal, Rector de la Universidad del Valle. El Canciller sería nombrado por la Junta Superior de Directores según lo dispuesto en el Artículo 18 de los estatutos. Entre sus funciones están: a) Representar a la Fundación, judicial y extrajudicialmente y ante Funcionarios Administrativos; b) Constituir apoderados judiciales y extrajudiciales; c) Celebrar los contratos y ejecutar los Actos en que la Fundación sea parte y que se ajusten a los estatutos y suscribir las correspondientes escrituras o documentos. Si el Acto o Contrato debe ser aprobado por la Junta Superior de Directores o por Organismos que éste designe el canciller exigirá y/o protocolizará, según el caso, copia auténtica del Acta de la sesión en la cual se haya impartido la aprobación del Acta o Contrato, entre otros. El Canciller podrá, con la aprobación de la Junta Superior de Directores, delegar parcialmente las funciones que por su índole, sean delegables.[8] El primer canciller que tuvo la FES de carácter provisional, fue el Dr. Reynaldo Scarpetta, quien ejercía la decanatura de la Facultad de Economía. Posteriormente, el Dr. Alfonso Ocampo Londoño, quien, siendo Director de la Oficina de Promoción y Desarrollo de la Universidad del Valle, asumió su cargo y a su paso a la Rectoría de la Universidad (Mayo de 1966), produjo el nombramiento al Dr. Hugo Lora Camacho, quien en ese entonces desempeñaba sus funciones en la Oficina de Promoción y Desarrollo de la Universidad.

El área de promoción se divide en los departamentos de información y de relaciones con el sector privado, para especializar la forma de realizar la función de Fund Raising. Se crea el departamento de egresados y se moderniza el departamento financiero.

La segunda etapa se denomina crisis universitaria e independencia institucional de la FES (1970-1972) en que el conflicto universitario que paralizó casi por completo el sistema universitario nacional, ha planteado una serie de cuestiones acerca del papel del sistema educativo en nuestro país, lo mismo que sobre el papel y el carácter de las luchas estudiantiles. Surgieron una serie de aspectos de la problemática universitaria:

a) Se denunció la creciente influencia de las organizaciones (BID, OEA, ETC.) y fundaciones extranjeras (Ford, Rockefeller, Kellogs) en la estructura del sistema de Educación Superior.

[7] Informe Fundación FORD. Archivo FES, Pág. 7 - 8
[8] Constitución Legal de FES. Archivo de FES, 142 CI-0013

b) La quiebra de la estructura del poder universitario se hizo manifiesta. Se abolió el Consejo Superior Universitario, el organismo máximo de poder en la universidad colombiana.

c) La mayor radicalización en las filas del movimiento estudiantil, logrado mediante la vinculación del movimiento a objetivos que rebosaran el marco de la problemática educativa.

Estos aspectos son la resultante de los desarrollos que han dado lugar en la Universidad Colombiana en los años 1960s, que afectó a la Universidad del Valle, y más directamente a la FES.

> "El grupo opositor conformado por profesores y estudiantes de la universidad, no estaban de acuerdo con el manejo dado por las fundaciones extranjeras a través de la FES, ya que con su aparente ayuda, lo que hacía era manipular las políticas académicas, quitándole la libertad de acción y autonomía de la universidad causando así una situación incómoda, ya que se estaba presionando constantemente a la fundación, trayendo como consecuencia la salida forzosa de FES de la Universidad del Valle" (Caicedo y Sierra, 1871, p.xx).

La tercera etapa es la Proyección Nacional (1973 - 1980), que en medio de la crisis en la Universidad del Valle y la independencia institucional, gradualmente la FES amplía su campo de acción para apoyar actividades de otras instituciones dedicadas al desarrollo social del país. Para lograr su misión la FES es consciente de la importancia de impulsar la investigación científica como la actividad más característica y significativa de la educación superior, estableciendo en 1973 un Departamento de Investigación y Educación.

En esa misma fecha la Fundación aparece a nivel nacional y abre la oficina regional de Bogotá, la cual sería determinante en el desarrollo de la entidad. Se inició la política de "donaciones semilla" o "donaciones incubadoras" para proyectos específicos que además de ayuda económica podían recibir de la Fundación asistencia técnica, contable, gerencial y de promoción institucional.

La cuarta etapa es la redefinición de su Objetivo Social (1980 - 1996) en que el propósito inicial educativo de la FES, fue modificado en 1980. En los años 1990s su objetivo es el de propiciar el desarrollo social del país, dando su apoyo a la educación, la ciencia y la cultura y de contribuir a mejorar las oportunidades de desarrollo cultural, económico y social de toda la población, especialmente menos favorecida. Se aprobó un plan de acción en áreas prioritarias de educación, ingreso y bienestar, salud y nutrición, y Medio Ambiente y Recursos Naturales Renovables.

Se transformó el Departamento de Investigación y Educación se transformó en 1981 en división social, con un comité fundacional para su orientación permanente integrado por miembros de la Junta Superior de Directores de la Fundación. Se creó un Centro de Información y Documentación para recolectar y manejar información relacionada con las actividades investigativas y sociales.

La evolución de la FES, describe cómo se fue transformando hasta llegar a la definición de sus objetivos sociales y de los mecanismos financieros para la generación de los medios indispensables

para sostener sus programas sociales. A partir de 1996 hay un cambio radical de su misión inicial, sin tener en cuenta la Universidad del Valle con la promoción y ejecución de políticas de educación.

La Universidad del Valle fue la preocupación permanente de la FES y esta entidad fue la preocupación importante para la Universidad del Valle, ya que dicha entidad, entre otras ventajas, ha tenido la función de ser precursora del modelo de Empresa Social de origen privado con nuevos derroteros y metodologías, enseñando desafíos del mundo post-moderno.

4.2.4 Fondo de Empleados y Trabajadores de la Universidad del Valle "Fetrabuv" (1964).

Anécdota: La persistencia por los valores cooperativos en una comunidad de empleados y trabajadores permite reducir el impacto de muchos problemas de crisis socioeconómica, sobre todo cuando no se reciben ingresos provenientes de salarios por diversas razones. Es esta solidaridad, confianza y unidad las variables a resaltar de una colectividad con valores cooperativos aplicados en Fetrabuv como comunidad de trabajadores.

A inicios de los años 1960s tanto directivas como trabajadores de la Universidad del Valle se unieron para enfrentar la crisis de presupuesto y de financiación. Por un lado, las directivas con el Rector Mario Carvajal como líder y el "Grupo de los Martes" buscaron salidas a la crisis financiera por medio de la FES; por otro lado, los trabajadores y empleados buscaron salidas a la crisis, organizándose a través de una organización solidaria como fondo de empleados. De esta manera se observa que directivas y trabajadores se enfrentaron a las crisis a la par, para moderar la situación que vivía la Universidad y contribuir con el bienestar de la comunidad universitaria.

En 1964, con este problema a la deriva, llevó a los trabajadores a unificarse, formando un grupo de apoyo, creando el FONDO DE TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE "FONTRABUV". Era algo muy sencillo, una caja de ahorros, que inició como organización privada dentro de la Universidad. En este año un grupo de 28 hombres y mujeres trabajadores de la Universidad del Valle, se interesan por el cooperativismo, buscando con el ello el bienestar de la población trabajadora. Con el respaldo de la Universidad del Valle, algunos de ellos estudian por 18 meses Economía Solidaria y Cooperativismo en la Universidad Obrera; y solo buscan motivar el ahorro entre trabajadores (Fetrabuv, Video institucional).

La crisis que se vivía en la Universidad del Valle a inicios de los años 1960s motivó la creación del FONTRABUV en 1964…"La idea de crear el Fondo se debió a que los salarios en la Universidad eran muy bajos. Además, el incumplimiento en el pago era crítico"; dice don José Montoya. La caja se creó con un préstamo de la Universidad de veinte mil pesos ($20.000)

iniciales y el aporte de los trabajadores. “Posteriormente, al buen manejo de esos $20.000 y los aportes, la Universidad dio una donación de setenta mil pesos ($70.000) para un total de $90.000”, decía don José María Rivas (QEPD), cofundador. Tal era el manejo de los fondos que su administración era lo más informal… “A mí me paraban en la calle y me decían, Sergio ¿Cuánto debo yo? y decía, deben tanto, ¿cuánto tengo de aportes? Tiene tanto. Íbamos a ver en la cuenta y eso era. Tenía una mente extraordinaria, me pusieron Cerebro Electrónico” dice Sergio Ríos, Tesorero del Fondo (Video Institucional).

> Al inicio el interés de sus fundadores era principalmente la necesidad de unificarse y formar un grupo de apoyo entre todos, porque con el apoyo de todos se tenían más facilidades, se podía aportar más a esa caja de ahorros, donde sus asociados se financiaban con préstamos baratos… “cinco pesos o cuando le prestaban a uno diez pesos ya era porque tenía un salario más alto, entonces hacíamos siempre eso, tan pronto recibíamos el salario, acudíamos donde el Tesorero Sergio Ríos a cancelar los créditos otorgados; él daba un recibo y en la libreta de notas registraba el pago; teníamos un sentido de pertenencia admirable entre todos, era una ayuda mutua extraordinaria” (Montoya, 2019)

Se resalta la unidad de las personas de conformar grupos, aplicados a la situación que se vivía. Algunos de sus miembros tenían estudios universitarios, y vieron que unificándose era una forma de ayudarse mutuamente para solucionar el problema que estaban viviendo, con el apoyo de todo el grupo. Al poco tiempo de eso se pasó a 100 integrantes. En el momento en que el fondo tomó fuerza, los asociados fueron llegando.

FONTRABUV inició actividades con dos personas, el tesorero que era el señor Jorge Ríos y el gerente era José María Rivas, entre ellos manejaban las cuentas, de lo que entraba y lo que salía; hasta que se fundó como caja de ahorros, en que se nombró una junta directiva.

Una vez fundado el Fondo se convirtió en un beneplácito para la Universidad, recibiendo apoyo por parte de las directivas en cabeza del Rector Mario Carvajal, tanto en dinero como en especie como las sedes para su funcionamiento. Cuando ya creció el Fondo, la universidad paga la secretaria y paga los servicios de locales en que funcionaba.

Sobre el apoyo de otras instituciones a las actividades del Fondo, se recibió apoyo de Comfandi con capacitación a los asociados y a sus esposas en confecciones de todo tipo, que sirvió para realizar créditos por parte del Fondo en la formación de empresas para los asociados y sus familias. Esto permitió que la Universidad diera un espacio adicional para que los fines de semana sirvieran para realizar cursos a los asociados y trabajadores, para la implementación de talleres de confección que producían la dotación para los trabajadores de la Universidad, que eran financiados con créditos de FONTRABUV.

Entre los aspectos que unían al grupo fundador del Fondo, estaban el deseo de aprender a progresar con el ahorro y el crédito que se brindaba. Porque de cada reunión salía algo importante, un proyecto, una idea y la participación de los asociados era algo importante, resaltando la unidad y la hermandad del Fondo. "Yo me atrevería a decir que era una hermandad, nosotros nos estimábamos, nos apreciábamos, lo que le dolía al uno nos dolía a todos, entonces eso es lo que ha marcado esta empresa hasta hoy", dice Don José Montoya.

Para mediados de los años 1970s el FONTRRABUV se convierte en Fondo de Empleados y Trabajadores de la Universidad del Valle, FETRABUV en 1977, y muchas empresas venían a hablar con nuestros directivos, acerca de cómo habíamos logrado nosotros estos objetivos, iniciando con 28 pesos en 1964 hasta llegar ahora a tener 33.000.000.000 de pesos hoy, eso a nivel nacional es algo asombroso, pero como le digo, con la ayuda de la unidad de criterios, la ayuda mutua y la hermandad que caracterizó a todos los trabajadores de Univalle.

Siempre se ha tenido esa rectitud, para ser afiliado al fondo. Tiene que ser una persona que trabaja directamente con la Universidad del Valle y los descuentos se hacen por nómina, o con pago personal, pero estricto con el pago. Las personas comprometidas tienen "un problema muy grande" sino cumplen, porque resulta que todos los compañeros son sus fiscales, entonces el que falle aquí, le está fallando a todos los compañeros.

Sobre la financiación del Fondo, se financió con los mismos aportes de los socios y la ayuda de la Universidad. Posteriormente se abrieron cuentas en bancos, sobre todo con dos o tres bancos que conocieran el Fondo, que supiera quiénes éramos, de dónde venimos, nuestros principios, y qué es lo que necesitamos; para lo cual las directivas del Fondo siempre hablaban con los gerentes de los bancos. Les exponíamos, esto es lo nuestro y qué nos ofrecen, con el fin de lograr mejores garantías para el crecimiento del Fondo, para tener una puerta crediticia con dos o tres bancos. En ese tiempo era tan difícil conseguir un crédito, pero nosotros siempre tuvimos puertas abiertas de varios bancos, donde nos decían tienen aprobado este cupo. Pero todo eso se dio, por el buen manejo y comportamiento del Fondo.

En cuanto a los obstáculos, crisis y dificultades vividos por el Fondo, el único obstáculo o crisis que se tuvo fue en el momento de la crisis universitaria en 1998, en que durante varios meses se tuvo problemas con el no pago de salarios "esa fue la crisis brava, pero como le digo encontramos apoyo en empresas, de supermercados, que nos abrieron puertas y como teníamos fama de ser tan buenos clientes, para nosotros no hubo problema" dice Don José.

En las etapas de evolución del Fondo, primero fue la cajita de ahorros que manejaba un gerente y un tesorero, como una caja fuerte, con 28 afiliados; luego pasó a formarse la caja de ahorros FONTRABUV con oficina y secretaria, junta directiva compuesta por presidente, vicepresidente, fiscal, tesorero y secretario, con más de 100 asociados; y luego ya vino a formarse FETRABUV, como Fondo de Ahorros de los Empleados y Trabajadores de la Universidad del Valle, con 1600 afiliados. Posteriormente tuvimos un reconocimiento a nivel nacional porque estamos catalogados en el Valle del Cauca y a nivel nacional como uno de los primeros fondos. El factor pionero en Colombia en el movimiento cooperativo fue un paso trascendental, porque se partió en dos la historia de los créditos a gente del común, que ya no tenían que empeñar sus pertenencias y pagar intereses del 10%, siendo alivio para los asociados.

Sobre el número de asociados, aportes, criterios de admisión y/o afiliación, el asociado llega y aporta un porcentaje de su salario por pertenecer al Fondo, con aportes que después de un tiempo prudente ya tiene derecho a crédito. Entonces, puede solicitar crédito de acuerdo a las líneas que considere, demasiado fáciles de manejar con plazos adecuados y tasas de interés accesible para un trabajador, muy por debajo del mercado financiero tradicional. Al final de cada vigencia de servicio, lo remanentes que queden a favor del fondo se distribuyen porcentualmente en pagos y obligaciones según la ley, porcentualmente en beneficio del asociado.

Inicialmente, FONTRABUV tuvo como sede San Fernando. Cuando creció y se formó FETRABUV, se compró una casa a la vuelta de la Universidad, que ahora es la sede principal, y un orgullo para el Fondo. Con el propósito de hacer presencia en Meléndez, posteriormente la Universidad cede un local en Meléndez en 1985 cerca de la cafetería central y traslada parte de los servicios y administración, debido a la ubicación de las instalaciones y trabajadores.

Diez años después, el fondo que se denominaba FONTRABUV, obtuvo su personería jurídica por la Superintendncia Nacional de Cooperativas. En 1977 su cobertura se extiende a empleados y docentes de la Universidad, pues hasta ese momento el Fondo era para trabajadores sindicalizados, de tal forma que cambia su razón social denominándose FETRABUV, FONDO DE EMPLEADOS Y DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE.

En el año de 1994, FETRABUV extiende sus servicios a contratistas de la Universidad del Valle y posibilita el acceso de la forma de contratación laboral que ofrece la Universidad, ofreciendo múltiples formas de inversión, bajos intereses, bienestar social y fiesta de fin de año. Actualmente, más de 20 empresas del sector solidario, financiero y comercial lo respaldan.

FETRABUV es una entidad de la economía solidaria con participación democrática, por más de 55 años, logrando calidad de vida de sus asociados y su entorno familiar, por medio del bienestar social, el estímulo al ahorro y el manejo correcto del crédito (Fetrabuv, Video institucional), tiene como objetivo ser reconocido como el Fondo de Empleados líder en el Valle del Cauca, por su amplia participación democrática y su gran sentido de solidaridad y responsabilidad social. De ahí la importancia del ahorro y crédito, con su gran sentido social y solidario, contribuyen significativamente en la calidad de vida del asociado y su familia, a lo que pueden acceder a inversiones y CDT con tasas de interés más altas a las que ofrece el mercado.

La dirección del Fondo ha estado a cargo de la junta directiva, elegida por la Asamblea de Delegados, quien toma sus directrices. Entonces, se pasó a Asamblea de Delegados con un delegado por cada 10 asociados. La situación actual, es la de un Fondo reconocido a nivel nacional e internacional, porque por el crecimiento extraordinario que ha tenido y por su forma de dirección; siempre los asociados han tenido sentido de pertenencia, por los sistemas de control ejercidos como el Comité de Control Social, lo que hace que los asociados se sientan seguros en el Fondo, comenten sus inquietudes para solucionar los problemas que se presenten.

4.2.5 Fondo de Capitalización de la Universidad del Valle (1967) (Después llamado Fondo Acumulativo de la Universidad del Valle)

Anécdota: Debido a la constante crisis de financiación, en los años 1960s la Universidad del Valle tenía la urgencia de contar con un Estatuto Financiero estable que le permitiera proyectar las bases de su desarrollo y crecimiento; por esto había empezado a desarrollar alianzas estratégicas con éxito mediante un plan de conexión con el sector privado, y las empresas miraban la posibilidad de que parte de su ayuda fuera capitalizada con destino a crearle a la Universidad rentas propias.[9]

Para 1966 se publicó un artículo por Octavio Gaviria, que planteaba la necesidad de crear un Fondo Acumulativo anexo a la Universidad para conseguir recursos, como lo tenían la mayoría de universidades en Estados Unidos, que manejaban Fondos Especiales y habían sido conformados por donaciones de egresados y de instituciones externas (Gaviria, 1966). En 1930 la Universidad de Antioquia había tomado este modelo adoptando la idea de las universidades americanas, con una gran campaña con el fin de captar donaciones de los egresados y de los ejecutivos de empresas, surgiendo el Fondo Acumulativo de la Universidad de Antioquia, que se replicaría en Univalle.

[9] Ver Resolución No. 01 del 14 de febrero de 1967 emanada del Consejo Superior de la Universidad.

Para esa época de los años 1966-1967 el Rector de la Universidad del Valle Dr. Alfonso Ocampo Londoño, se interesó mucho en la idea que se planteaba en el artículo y contactó al ingeniero Gaviria para que la expusiera en la Universidad. Convencido de los alcances que obtendría la consecución de recursos financieros para subsanar el déficit presupuestal, decidió crear el FONDO DE CAPITALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE, mediante Resolución No.01 del 14 de febrero de 1967 emanada del Consejo Superior, con el apoyo de Octavio Gaviria.

Para ello, el principio práctico era tener un gran respaldo financiero al margen de lo que representaban los auxilios de la Nación o del Departamento. Los dineros del Fondo de Capitalización no eran para pagar nómina, ni gastos curriculares; eran para hacer actividades que reforzaran la formación académica en la parte investigativa y científica, y tener una gran Institución al estilo de universidades americanas de gran importancia. El fondo se creó para fomentar directa o indirectamente el adelanto científico, cultural y material de la Universidad del Valle.

De acuerdo a lo anterior, se aprovechó la creación del Fondo de Capitalización para recuperar las propiedades pertenecientes a la Universidad, como era el predio de la Avenida 6, antigua Biblioteca Departamental y representó el aporte de la Universidad para la conformación del patrimonio inicial de la nueva entidad. El Dr. Ocampo se dedicó a conseguir los auxilios por parte de las empresas del Valle y de los egresados de la universidad; logrando su objetivo (España et al, 1996).

El Fondo de Capitalización tendría carácter privado para tener un mejor manejo de los recursos y Control Fiscal; sería manejado por medio de la Fundación para la Educación Superior FES, de acuerdo con las políticas establecidas entre esta institución y la Universidad del Valle. De ninguna manera y por ningún motivo se podría disponer del dinero o bienes del Fondo de Capitalización. Del producido sólo se podía disponer en menesteres de la universidad, cuando el fondo llegaría a la cantidad de diez millones de pesos ($10.000.000.oo) (Serna, 1988, p.214).

Al tiempo, el 7 de marzo de 1967 se modificó el nombre de FONDO DE CAPITALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE por el de FONDO ACUMULATIVO DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE, mediante Resolución No. 05 emanada del Consejo Superior de la Universidad del Valle, para no confundirse con otros. Se constituyó la primera Junta Directiva del Fondo Acumulativo de la Universidad, mediante Acta No.1 del 28 de septiembre de 1967, con los siguientes miembros principales: Octavio Gaviria, Gustavo Moreno, Eduardo Buenaventura, Guillermo Barney Materón, Joaquín Mora, Jorge Herrera, Alejandro Garcés Córdoba, Alfonso Díaz Viana, Joaquín Emilio Betancourt, Gustavo Calle Vergara y Francisco Guzmán Silva.

Estatutos del Fondo.

Se nombró como Director del Fondo Acumulativo al Dr. Lora Camacho, que se desempeñaba como Director de Promoción de la Universidad, gestionando la Personería Jurídica mediante Resolución No. 4706 del 3 de noviembre de 1967, dictada por el Gobernador del Valle. El FONDO ACUMULATIVO DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE como entidad de carácter privado y sin ánimo de lucro, en ningún momento ni sus bienes, ni beneficios o utilidades ingresarían al patrimonio de personas naturales en calidad de distribución. Ni los fundadores, ni los socios tendrán en ella preeminencia, ni título alguno por el sólo hecho de la donación. Tendría una duración indefinida y podría ser disuelto con los requisitos establecidos en los estatutos (Art.15); el Fondo Acumulativo no podrá ser disuelto sin aprobación de todos los miembros de Junta Directiva.

En caso de liquidación del Fondo Acumulativo, se efectuaría con aprobación de los miembros de la Junta Directiva, y su capital pasaría a la Universidad del Valle. Los estatutos del Fondo Acumulativo fueron aprobados legalmente por el Ministerio de Salud Pública mediante Resolución No.00416 del 25 de octubre de 1968, e inscritos en Cámara de Comercio de Cali, matrícula 26320. Los dos primeros años de existencia del Fondo se hizo una amplia promoción con el fin de hacer conocer los objetivos del mismo entre la comunidad, a través de la prensa y por contacto directo con la empresa privada, con el fin de obtener donaciones para capitalizarlo. Esta promoción estuvo coordinada por la Rectoría y la FES (Serna, 1988, p.211).

Los Estatutos del Fondo Acumulativo han tenido las siguientes modificaciones:

- Resolución No. 001 del Fondo Acumulativo 7 de Julio de 1981 aprobada por Resolución No. 1434 de la Gobernación del Valle del 11 de septiembre de 1981.
- Resolución No. 009 del Consejo Superior 7 de Enero de 1986
- Resolución No. 022 del Consejo Superior 5 de Febrero de 1986
- Resolución No. 046 del Consejo Superior 17 de Marzo de 1986 (Serna, 1988)

La evolución del Fondo Acumulativo se describe en dos etapas: Primera, período de inactividad (1970 - 1975) caracterizada por la crisis socioeconómica de inicios de los años 1970s en que el Fondo Acumulativo permaneció en receso. En 1971 año de la crisis, se pretendió restablecer la actividad del Fondo Acumulativo; en este año el Dr. Alfonso Ocampo dejó la Rectoría de la Universidad del Valle. Lo reemplaza el Dr. Hugo Restrepo de afiliación conservadora, quién ordenó retirar de la FES todos los dineros que le pertenecían a la Universidad del Valle y habían sido depositados en los Fondos Especiales y se utilizó para cubrir necesidades internas de la Universidad, y lo que pertenecía al Fondo Acumulativo se le entregó al Comité Directivo (Serna, 1988).

Para 1973 la Universidad del Valle se encontraba con problemas internos por causa de la crisis que vivían las Universidades Públicas; este fenómeno se presentó a nivel mundial. Siendo director ejecutivo el Dr. Jorge Lozada Lozada se enfriaron las relaciones con las FES debido a la crisis y a las polémicas que se planteaban sobre la influencia de los llamados yankees en la Universidad; además se empezó a generar una diferenciación entre los profesores pagados por el Gobierno y los subsidiados por la FES, que los estudiantes no compartían la idea de que los proyectos fueran financiados con dinero gringo, y después de tanta presión la FES se fue de la Universidad del Valle.

El Comité Directivo del Fondo Acumulativo se reunía una vez por mes, donde se discutían los planes y proyectos, se tomaban decisiones acerca de la situación administrativa y financiera. El 4 de febrero de 1972 se expide la Resolución No. 029 de la Rectoría, en uso del Decreto 1259 del 25 de junio de 1971 de la Presidencia de la República, derogó el artículo 3 de la Resolución No. 01 emanada del Consejo Superior el 16 de Febrero de 1967, por la cual se crea el Fondo de Capitalización de la Universidad del Valle, para darle al FONDO ACUMULATIVO DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE carácter permanente y será manejado por el Comité Directivo del Fondo, de acuerdo a los estatutos y deberá rendir informes periódicos al Consejo Directivo.

En los años 1974 y 1975 el Fondo Acumulativo no tuvo actividad, hasta que a finales del año 1975 el Rector Álvaro Escobar Navia encomendó al Dr. Víctor Hugo Pinzón, Director de Bienestar Profesoral para estudiar el estado del Fondo Acumulativo, pues en ese momento no se conocía con claridad su situación, quien hizo el informe al Rector de la Universidad (Serna, 1988, p.214).

La segunda etapa denominada reinicio de actividades (1976-1990) el Fondo Acumulativo comenzó sus actividades el 29 de abril de 1976 en que el Comité Directivo nombró como Director Ejecutivo al Dr. José J. Serna Maya, Administrador General de la Universidad del Valle. En agosto de 1978, el Comité Directivo mediante Resolución No. 005 autorizó la oferta de venta del terreno de propiedad del Fondo Acumulativo, situado en Corregimiento de Navarro (20,5 hectáreas).

Para octubre 18 de 1978 por Escritura No. 4239 de la Notaria Cuarta de Cali, se constituyó la Sociedad CENTRO GRANADA LTDA., entre el Fondo Acumulativo de la Universidad del Valle y Cuellar Serrano Gómez & Salazar de Cali Ltda. con el fin de construir el edificio de la Avenida Sexta, con un capital de quince millones ($15'000.000) dividido en cuotas, derechos o partes en valores de mil pesos ($1.000) cada una, distribuidos así: Fondo Acumulativo de la Universidad del Valle trece millones ($13'000.000) representados en el terreno de la Avenida Sexta; Cuéllar Serrano Gómez & Salazar de Cali Ltda., dos millones ($2'000.000) que depositó en cédulas del Banco

Central Hipotecario (Serna, 1988, p.214). El proyecto de construcción no se ejecutó, por lo cual se tramitó la venta del terreno en cinco millones trescientos veintiocho mil pesos ($5'328.000) que INVICALI pagó. Este dinero fue depositado a término fijo en la FES (Serna, 1988).

Durante los años siguientes el Fondo Acumulativo se dedicó a captación de donaciones de entidades externas, capitalización de los recursos, planeación de la construcción del edificio de la Avenida sexta. El Fondo también empezó a prestar servicio de apoyo financiero a la Universidad manejando los fondos especiales de las diferentes dependencias a través de cuentas de asignación presupuestal de los dineros que se captaban del Gobierno, y las sumas de dinero que ingresaban a las dependencias y facultades por servicios prestados a la comunidad, cursos, seminarios, etc.

Para el manejo de la previsión social de la Universidad del Valle, en que sus fondos estaban consignados en la FES, existía un contrato de contrapartida en el cual la Universidad enviaba el dinero recaudado por Previsión Social y la FES por cada peso recaudado colocaba otro, esto producía unos rendimientos que la Universidad los iba acumulando. Por intervención de la Superintendencia Bancaria se reglamentó que la FES sólo podía tener fondos de contrapartida cuando el concepto fuera por donaciones; no se podía hacer con el dinero que le pertenecía a una entidad oficial. Entonces se retiró el dinero de Previsión Social de la FES y pasó al Fondo Acumulativo, mediante un acuerdo entre los empleados de la Universidad, los Directivos y el Fondo. En consecuencia se describe la Previsión Social de la Universidad, como una forma de prestar el servicio de Seguridad Social a sus trabajadores, empleados y profesores.

Como quiera que la Universidad, desde la creación del Fondo Acumulativo ha sufragado el pago de la totalidad de las cargas prestacionales desde el punto de vista económico y asistencial, se considera que “la Institución podrá utilizar las deducciones recaudadas o que se recauden en el desarrollo del objeto de la previsión, así como lo establece en la Resolución 142 de diciembre 19 de 1988, originario del Consejo Superior de la Universidad del Valle" (Acuerdo 004).

Para el manejo de los aportes especiales, el Rector de la Universidad del Valle suscribió con el Fondo Acumulativo en junio 16 de 1986 el Contrato de Mandato Civil No. 235-86 estableciendo "EL MANDANTE, confiere a EL MANDATARIO la facultad de administrar los bienes y dineros provenientes de Fondos Especiales, que recaude y destine la Universidad del Valle por intermedio de sus diversas dependencias". Bajo esta modalidad la Universidad ha venido depositando los dineros recaudados por concepto de Previsión Social en el Fondo Acumulativo para que éste con

base en el mandato administre estos dineros y procure el mayor beneficio para la Institución.[10] Para 1986 se hizo el traspaso de $ 352.000.000 de la Previsión Social al Fondo Acumulativo. De allí el Fondo de Previsión Social es manejado por el Fondo Acumulativo y controlado por la Universidad.

Durante casi (20) veinte años, el Fondo Acumulativo mantuvo su carácter de entidad privada, pero en 1986 el Consejo Superior siguiendo los procedimientos estatutarios establecidos en el Artículo 15 del Estatuto vigente, produjo una modificación de los Estatutos que convierte el Fondo en una entidad de carácter público, sin ánimo de lucro, adscrita a la Universidad del Valle. Reforma Estatutaria aprobada por la Gobernación del Valle, Departamento Administrativo Jurídico, Sección de Personerías Jurídicas y Minas, con Resolución No. 0564 del 22 de marzo de 1986.

No obstante lo anterior, existieron criterios discordantes sobre la capacidad del Consejo Superior de la Universidad para darle el carácter público al Fondo Acumulativo. Lo cierto es que el Fondo manejaba recursos públicos y en ese momento se encontraba bajo el Control Fiscal de la Contraloría Departamental. Sin embargo, con el propósito de eliminar toda duda sobre el carácter público de este Fondo, se sometió a la consideración de la Asamblea Departamental el proyecto de Ordenanza por medio de la cual se efectuó la creación del Fondo Acumulativo de la Universidad del Valle como entidad pública, y fue aprobada la entidad jurídica de carácter público mediante ordenanza No. 11 del 6 de diciembre de 1990. Una vez creado el Fondo por parte de la Asamblea, en uso de sus facultades extraordinarias, procedería a adoptar sus estatutos con base en los que tenía aprobados y adecuándolos a las normas de derecho público de garantizar su funcionamiento.

Mediante el Decreto Extraordinario No. 0416 del 26 de marzo de 1991 se expidieron los Estatutos del Fondo Acumulativo de la Universidad del Valle. Posteriormente, mediante Ordenanza No. 028 del 30 de Diciembre de 1991 se derogaron la Ordenanza No. 11 del 6 de diciembre de 1990 y los Decretos Departamentales Nos. 0416 de marzo 26 y 0551 de abril 26 de 1991, se autorizó al Gobernador del Departamento para concurrir a la creación de una Entidad Descentralizada de segundo grado. Se concedieron facultades al Gobernador del Departamento para conjuntamente con Rector Jaime Galarza procedieran a crear una entidad descentralizada de segundo grado, sujetándose a lo dispuesto en Decretos leyes 1310 de 1968 y 130 de 1976 adscrita a la Univalle.

El Fondo Acumulativo finalizó sus labores como entidad jurídica en 1992 con su liquidación, y este patrimonio pasó a la nueva Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle; se elaboró un contrato de acuerdo entre la Universidad y la Fundación que continuaría con la actividad que

[10] Acuerdo No. 004 de marzo 24 de 1982, Informe sobre la Previsión Social.

ejercía el Fondo. La labor del Fondo Acumulativo fue excelente porque manejó los fondos de la Universidad a través de veintisiete (27) años, obteniendo altos rendimientos financieros de los dineros que administraba, prestó apoyo financiero y bancario a toda la comunidad universitaria, realizó préstamos a la Universidad para cumplir con sus obligaciones bancarias y de nómina.

4.2.6 Cooperativa Financiera "Solidarios" (1968)

Anécdota: Los antecedentes de las organizaciones constituyen algunos hechos y acontecimientos que se van fortaleciendo a través del tiempo y el espacio por medio de valores y principios cooperativos que fortalecen las actividades de sus asociados individual y colectivamente, aún en épocas de crisis, que como en Solidarios sirven para reflexionar y tomar las riendas nuevamente del crecimiento basados en la experiencia y las buenas prácticas administrativas.

La Casa Nacional del Profesor CANAPRO es una cooperativa creada el 14 de junio de 1958 en Bogotá, cuando se dieron cita en la sala de conferencias de la Biblioteca Nacional, docentes afiliados a la Asociación Colombiana de Profesores de segunda enseñanza con el objetivo de fundar una sociedad cooperativa. Posteriormente este grupo de docentes tomó la decisión de asociarse a la Cooperativa naciente, que tenía como objetivo central desarrollar una función social para defender y salvaguardar los intereses económicos del profesorado de segunda enseñanza en Colombia. Los principales servicios fueron: el consumo personal y familiar, el crédito, los ahorros y la capitalización, los amparos y seguros y un servicio especial de formación y educación bajo la responsabilidad de asociados (Revista Caleidoscopio, 2017).

En sus inicios su nombre fue Casa Nacional del Profesor, Sociedad Cooperativa Ltda., cuya sigla era "CASARCOOP". Este nombre se conservó hasta el 10 de junio de 1961, cuando en Asamblea General realizada en el Externado Nacional Camilo Torres, se presenta a discusión y aprobación la Reforma de los Estatutos. En su artículo primero se propone constituir la Sociedad Cooperativa denominada "Casa Nacional del Profesor", cuya sigla será "CANAPRO" (Revista Caleidoscopio, 2017). Nace por iniciativa de un grupo docentes de secundaria. Años después se pueden asociar docentes oficiales de primaria de Bogotá y luego ingresan trabajadores del sector administrativo. En los años siguientes sería un modelo a nivel nacional de organización cooperativa y en el año 2019 cumplió 61 años de acciones solidarias, para mejorar calidad de vida de quienes aplican la docencia a su proyecto de vida social.

Uno de los más graves problemas que presentaba Colombia en los años 1960s, es el déficit de vivienda, que se agudizaba en forma permanente por el aumento de la población. Para el año de

1964 las estadísticas nacionales registraron un déficit de más de 300.000 unidades de vivienda, que calculando para la ciudad de Cali el déficit era de 42.000 unidades. La Alianza para el Progreso de los Estados Unidos hace reservas para solucionar problemas de tipo social, realiza un programa de vivienda para la construcción del barrio Vipasa en Cali.

Un grupo de profesores de la Facultad de Matemáticas de la Universidad del Valle quienes contaban con bajos recursos económicos e igualmente no contaban con vivienda propia, decidieron recolectar fondos para la cuota inicial del programa de vivienda que ofrecía la Alianza para el Progreso. El proyecto fracasa, pero como se había conseguido un préstamo de veinte mil ($20.000) pesos con CANAPRO de Bogotá, se decide realizar préstamos mutuos entre sus dueños.

Ese modelo de organización cooperativa se trajo a la Universidad del Valle por su impacto en los servicios que prestaba, que ha fluido de manera importante porque ha estado siempre al servicio de sus asociadas y asociados. Fundadores de CANAPRO como Ernesto Oliveros, trajeron el modelo cooperativo a la Universidad del Valle, poniendo una semilla en sus profesores con el mismo objeto social y creando CANAPRO – VALLE en 1964, en que los profesores Víctor Hugo Pinzón, Hugo Lora Camacho, Alberto Osorio y James Idrobo, lideraron su constitución, como organización mutual para defender los intereses económicos del profesorado (Revista Caleidoscopio, 2017).

Se crea una organización mutualista y no empresarial, con una gerencia voluntaria y empleados no especializados y debido a la carencia de espacio y equipos adecuados se crea un fuerte paternalismo institucional de la Universidad del Valle, quien les brinda un apoyo limitado con equipos y espacio para su funcionamiento. A diferencia de CANAPRO Bogotá, los profesores eran universitarios de tal manera que el asociado tuviera un respaldo financiero para garantizar su bienestar, por la crisis económica de financiación que tenía la Universidad que repercutía en un nivel salarial bajo de los profesores. Así entonces, se vivía un periodo difícil para la Universidad, en que los profesores buscan una organización que garantice el bienestar económico con créditos, educación y bienestar para ellos y sus familias.

Inicialmente la organización no se propuso formalmente constituir una cooperativa debido a la carencia del sentido de integración; sólo en 1966 asumieron la filosofía de cooperativismo, pero en un absoluto limbo jurídico como sucursal de la Casa Nacional del Profesor, CANAPRO, Bogotá. En este año se intenta darle una estructura más acorde a las realidades que viene manejando la organización como fondo y se elige un Consejo de Administración conformado por nueve personas.

Una participación activa en la organización mutual CANAPRO-VALLE tuvo Alberto Osorio como fundador y como gerente. En 1964 participa activamente en su gestación y luego trabajando durante varios períodos en el cargo de Gerente y se convierte en uno de los pilares de la Cooperativa liderando eficientemente su desarrollo, hasta finales de los años 1970s haciendo parte del consejo de Administración, en que se retira para jubilarse (España et al., 1995).

Posteriormente, con la vinculación a la Universidad del Valle de Octavio Giraldo Neira como profesor, en 1967 como sicólogo en la Decanatura de Estudiantes, al mismo tiempo se asocia a CANAPRO-VALLE, participando en una asamblea de la organización y liderando un movimiento para sacar a la misma de muchos vacíos jurídicos en que se encontraba y adquiere Personería Jurídica como COOPERATIVA SOLIDARIOS (España et al., 1995). Su primer trabajo con Solidarios consiste en tomar parte del Consejo de Administración y posteriormente trabaja en el Comité de Educación y en la Secretaria del Consejo. En 1973 después de un período de crisis que tiene la Universidad, asume la Gerencia de Solidarios por espacio de dos años y medio.

De esta manera, en 1967 se promueve la independencia y legalidad de la empresa cooperativa y se realiza la asamblea de fundación en marzo de 1968, permitiendo así tramitar la respectiva personería jurídica, la cual fue otorgada el 29 de agosto de 1968 con la resolución No 00561 de la Superintendencia Nacional de Cooperativa a la Casa Nacional del Profesor, CANAPRO-VALLE.

En CANAPRO-VALLE el noventa por ciento o más de sus asociados son profesores, empleados y trabajadores de la Universidad del Valle, lo que crea una dependencia en su fuente de financiamiento, creando situaciones de poca liquidez y un lento crecimiento en asociados. En 1971 se inicia la integración real con el sector cooperativo y en noviembre se hace la afiliación con Uconal. En mayo de 1972 se afilia a la Cooperativa de Colombia.

En mayo de 1974 se hace afiliación a Coopdesarrollo. De esta forma mejora la concepción cooperativa sin mucho énfasis en lo empresarial, se estructura el servicio de ahorro y crédito como fuente de recursos para empresas filiales o anexas y se realizan inversiones en los organismos cooperativos de primer y segundo grado. Se pasa de la especialización a la multiactividad. Como consecuencia, mezcla la actividad de ahorro y crédito, se une a la improvisación de dirigentes, a la ineptitud y deshonestidad administrativa condujeron a la crisis vivida en años posteriores.

En 1976 se cambia el nombre de CANAPRO-VALLE a la de COOPERATIVA FINANCIERA SOLIDARIOS, como Cooperativa Multiactiva. En los años 1980s Octavio Giraldo juega un rol importante, vuelve a la Asamblea de Solidarios como delegado de la Facultad de Educación y

trabaja en la junta de vigilancia. Durante el año de 1983 asume la Presidencia del Consejo de Administración de Solidarios, cargo en el que permanece por espacio de 10 años. En 1992 retoma la Gerencia de Solidarios cargo en el que continúa hasta 1995 (España et al., 1995).

Con la crisis cooperativa en Colombia en los años 1996-1998, la Cooperativa Solidarios entra en crisis, pero no se liquida por espacio de 8 años. A partir del año 2005 entra en una nueva etapa de consolidación donde actualmente tiene alrededor de 12 sedes en el Valle y en Departamentos aledaños como Cauca, Nariño y Risaralda.

4.2.7 Centro Médico Imbanaco (1970)

Anécdota: La existencia de líderes sociales con visión de beneficio social acompañada de conocimiento y valores, permitieron construir un propósito de grupo de médicos de diversas profesiones con solidaridad a una institución que les ha facilitado su desarrollo profesional y personal, con tecnología de punta y estrategia de prestación de servicios con calidad a la comunidad del suroccidente colombiano, posicionándose como una de las mejores de Colombia y América Latina que manifiesta su visión colectiva

Desde los años 1960s un grupo de profesores de la Facultad de Medicina de la Universidad del Valle se reunían en el Hospital Universitario para debatir y dialogar sobre diversos temas académicos. Profesores con gran vocación de servicio y amor por su Facultad dieron origen a lo que en la actualidad es el Centro Médico Imbanaco de Cali S. A. Eran profesores de tiempo completo y de dedicación exclusiva, a quienes no les estaba permitido el ejercicio de su profesión dentro de la Institución Universitaria ni por fuera de ella. Además, profesores con necesidades económicas crecientes, personales, familiares y sociales, que no podían ser atendidas adecuadamente con el ingreso relativamente bajo de profesor universitario (Torres, 2019).

En este sentido, ante esas necesidades compartidas se propusieron algunas soluciones socio-económicas. Para intentar satisfacer las necesidades económicas era necesario modificar la modalidad de contratación, para lo cual la propuesta de cambio era difícil de lograr, ya que "tenía por objeto incorporar en los estatutos de la Universidad la modalidad de contratación de Tiempo Completo Especial, Completo para la docencia y Especial para el libre ejercicio de nuestra profesión dentro y fuera de la Institución Universitaria" (Torres, 2019, p.1).

Con este propósito, esta iniciativa solo fue tomada por treinta (30) profesores que decidieron organizarse para convertirla en realidad: Organizarnos con un propósito de grupo alrededor de una necesidad compartida; que se presentó ante las instancias administrativas de la Universidad,

logrando la aprobación de la nueva modalidad de contratación de Tiempo Completo Especial en el Consejo Superior e incluida en los estatutos de la Universidad (Torres, 2019).

Esto permitió no solo a los treinta profesores de la iniciativa, sino a todos los profesores de la Facultad y de la Universidad poder ejercer su profesión dentro y fuera de la Institución, siendo una solución de gran importancia colectiva y compartida. "El grupo de treinta profesores decidimos organizarnos formalmente en una sociedad de práctica médica de grupo. Para tal fin en el año de 1969, constituimos las sociedades Médicos Ltda., y Facilidades Médicas Ltda. Y con ellas constituimos la sociedad ASPROMÉDICA. Esta Asociación Profesional Médica, es y ha sido una organización nueva, original y única" (Torres, 2019, p.1).

Una sociedad sin ánimo de lucro, con aportes, derechos y deberes para todos, y otros aportes como un porcentaje de los ingresos para gastos administrativos y uno muy especial para un Fondo de Inversión Médica, para la posible construcción de un centro médico. Una organización empresarial formal con un gobierno corporativo con gerente, administrador, empleados y consultorios. "Hasta ese momento, me correspondió liderar con éxito la propuesta de cambio y la constitución de ASPROMÉDICA. Fui su primer Gerente y su primer Presidente de Junta Directiva." (Torres, 2019, p.2).

Así se inició la actividad profesional multidisciplinaria y de trabajo en equipo, comprometida con sus valores y la excelencia. Una vez consolidada la operación y fortalecida en los aspectos económicos y financieros, "decidimos explorar la posibilidad de construir un centro médico para lo cual habíamos construido un Fondo de Inversión Médica (Torres, 2019, p.2). Para ello, hubo muchas instancias para debatir y se tomaron decisiones cinco años después en febrero de 1974, con la negociación de un lote en la Urbanización Imbanaco sobre la carrera 39 con calle 5A. Una vez adquirido el lote se analizan las alternativas y se decide, inicialmente, por un centro médico de especialistas con todos los servicios ambulatorios y hospitalarios. En el proyecto, se contrata al arquitecto Enrique Richardson, quien diseñó la Clínica de los Remedios (Torres, 2019).

En los debates y toma de decisiones para la construcción del Centro Médico Imbanaco, el primer proyecto de ocho pisos fue muy bien calificado y recibido con muchas felicitaciones. Pasada la alegría inicial fue votado negativamente por su alto costo y por los riesgos financieros. Un segundo proyecto de cuatro pisos con todos los servicios fue también votado negativamente por las mismas consideraciones. Un tercer y excelente proyecto de dos pisos, diseñado por la

arquitecta Nora Olano de Obyrne, solo para consultorios fue aprobado para construcción por menores costos y riesgos (Torres, 2019).

Con este sueño cumplido se inicia el Centro Médico Imbanaco, por el nombre de la Urbanización y sus puntos de referencia ya existentes, como el edificio, el teatro y el centro comercial. Esta empresa 100% privada, inicia actividades con la prestación de servicios ambulatorios, abriendo sus puertas a la comunidad caleña entre los meses de agosto y septiembre de 1976, con 28 consultorios, al que se le sumarían en los meses siguientes un pequeño laboratorio clínico y un equipo de rayos X.

El Centro Médico Imbanaco alcanza un crecimiento continuo por la atención, la calidad y excelencia de sus servicios. Los costos operacionales son cubiertos con aportes iguales de sus asociados, como en cualquier edificio de propiedad horizontal. Hacia el año de 1986 la sociedad cambia de razón social, pasando de unas sociedades limitadas constituidas en 1969 a una sociedad anónima denominada Centro Médico Imbanaco de Cali S.A., una sociedad con aportes de capital diferentes. Así termina la igualdad de aportes de asociados.

Para 1986 teniendo en cuenta el crecimiento del Centro Médico, fue necesario adquirir el lote contiguo a la edificación de consultorios, en que se construyó una infraestructura de cinco pisos, con todos los servicios como sala de operaciones, habitaciones para hospitalización de corta estancia, urgencias, imágenes, laboratorio y auditorio, inaugurándose para 1988 los servicios señalados, siendo presidente de Junta Directiva en el período 1986-1990, el Dr. Edgar Torres.

Paulatinamente, el Centro Médico Imbanaco fue estableciendo las bases de una entidad empeñada en servir con calidad para preservar la vida, y fue creando una comunidad de clientes fieles que ya percibía desde sus inicios su propuesta de valor diferenciada (Historia Centro Médico Imbanaco). Este enfoque hacia una estrategia de servicio – mantenida a lo largo de su historia- es lo que ha moldeado el perfil del Centro Médico, convocado distintas voluntades y permitido la toma de decisiones estratégicas acerca de la asignación adecuada de recursos, la elección de distintos servicios, y la adopción de nuevas tecnologías. A finales de los años 1980s, el Centro Médico fortalece su modelo gerencial con esquemas formales -perfeccionados con el aprendizaje organizacional- para escuchar la voz de sus clientes, formular el direccionamiento estratégico y brindar capacitación a su personal (Historia Centro Médico Imbanaco).

En los años 1990s con la venta creciente de los servicios ambulatorios y hospitalarios, el Centro Médico inicia una nueva etapa de crecimiento. Con ingresos propios fue posible la

construcción de la Torre A, y con ingresos adicionales ha sido posible la construcción de la Torre B, las otras torres y la sede principal. Para todas estas construcciones, el Centro Médico ha contado siempre con la colaboración de las entidades financieras (Torres, 2019).

Desde su creación hasta la fecha, son muchos los escalones que ha debido ascender el Centro Médico Imbanaco para lograr su visión y sus propósitos: Brindar siempre una atención médica segura para preservar la Vida. La ruta hacia la calidad ha estado llena de encuentros y espacios de reflexión, a través del poder transformador de la palabra, hablando y escuchando, interpretando y generando nuevas ideas, se ha podido repensar la organización, redefinir los valores y significados compartidos, fijando prioridades y líneas de actuación, haciendo posible que emerjan más compromisos de todos sus miembros (Historia Centro Médico Imbanaco).

Con estos aprendizajes, se desarrollan proyectos para fortalecer su Sistema Integrado de Gestión, tales como la certificación integral con la norma ISO 9001: 2008 para Calidad en el Servicio, ISO 14001:2004 para Sistema de Gestión Ambiental y OSHAS 18001:2007 para el Sistema de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional; la acreditación internacional para el Laboratorio Clínico otorgada por el CAP (Colegio Americano de Patólogos); en 2006 recibió el Premio Salud Colombia, categoría Plata y en el mismo año el ICONTEC le concedió el certificado de Acreditación en Salud, constituyéndose en la octava institución en Colombia en recibirla y la primera del Suroccidente Colombiano. En 2007 recibió el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión; en el 2009 el Centro Médico Imbanaco recibe el Premio Orden al Mérito ACRIP – Medalla Gran Caballero y el certificado de Acreditación Internacional en Salud otorgado por la Sociedad Internacional para la Calidad ISQUA; en el 2010 el Primer Galardón Nacional Hospital Seguro y La Medalla al Mérito Cruz Esmeralda 2009 en Seguridad y Salud Ocupacional por parte del Consejo Colombiano de Seguridad, reconocimientos que confirman su compromiso para cuidar y preservar la Vida (Historia Centro Médico Imbanaco).

En junio de 2011 fue reconocida como Empresa Libre de Influenza por la Sociedad Colombiana de Medicina del Trabajo. Con miras a la acreditación internacional con la JCI (Joint Commission International) inició en 2011 la capacitación en los estándares y metodologías requeridas. Obtuvo el puesto 25 en el Ranking de Hospitales y Clínicas 2011, entre los 40 mejores de Latinoamérica, publicado por la Revista América Economía. La modelación y automatización de sus procesos inició en el segundo semestre de 2011 con el proyecto BPM. En el 2012 obtuvo nuevamente el Galardón Nacional Hospital Seguro y el puesto 20 en el Ranking

de Hospitales y Clínicas 2012, y en el 2013 el puesto 14 en el Ranking de 45 mejores de Latinoamérica, publicado por América Economía. En el 2014 el Centro de Atención Integral en Hemofilia del Centro Médico Imbanaco recibió el Certificado de Excelencia EFQM, otorgado por la Fundación Colombia Excelente y el Tercer Galardón Nacional Hospital Seguro. El puesto 13 en 2014, 12 en 2015 y 13 en 2016, 10 en el 2018, y 12 en el 2019 en el Ranking de Hospitales y Clínicas, publicado por América Economía (Historia Centro Médico Imbanaco).

Nueva Sede Principal. A finales del año 2005 el Centro Médico Imbanaco adquirió el lote de propiedad del Instituto Óscar Scarpetta situado en la calle 5 con carrera 38 Bis y emprendió el llamado "Tercer Desafío". El proyecto inició su construcción en enero de 2011, con una edificación con 82.000 metros cuadrados, la primera en Colombia y la segunda en Latinoamérica con tecnología sismo-indiferente (Historia Centro Médico Imbanaco). Diseñada como una construcción amable con la naturaleza, sus espacios abiertos se convierten en corredores de aire y luminosidad, además de contar con paneles especiales de energía solar. Los 11 niveles cuentan con tecnologías de vanguardia para la prestación de servicios médicos seguros y de alta calidad científica. Con 351 camas, distribuidas entre hospitalización, unidades de cuidados intensivos y trasplante, que albergan tecnologías de vanguardia para las patologías más complejas. .

La nueva Sede Principal requirió decisiones de gran trascendencia durante 11 años, inaugurada en diciembre de 2016. La nueva imagen del Centro Médico Imbanaco lo proyecta de avanzada en el desarrollo médico y tecnológico, brindando una atención médica para cuidar y preservar la Vida. En abril de 2017 recibe el sello dorado de acreditación internacional del comité evaluador de Joint Commission International, la máxima distinción en calidad en salud en el mundo. En este año el Laboratorio Clínico obtuvo la Acreditación Internacional de la Federación Europea de Inmunogenética. En la consecución de estos logros ha estado presente la confianza y respaldo de muchas entidades financieras y el apoyo de los proveedores con equipos, suministros y servicios de gran calidad (Historia Centro Médico Imbanaco).

En la Actualidad. Con la participación activa de más de 3400 personas entre especialistas, personal de consultorios, empleados y personal contratista, con pensamiento, palabra y acción alineados con el gran objetivo y los valores corporativos de Servicio, Seguridad y Confianza, Honestidad y Trabajo en Equipo; el Centro Médico Imbanaco podrá continuar en pos de ser una empresa que permanece en el tiempo, tan especial, tan valiosa para clientes, colaboradores y socios, y que les brinde tantos beneficios que se convierta en su institución preferida.

En actualidad, el Centro Médico Imbanaco tiene una gran infraestructura de servicios de salud, y es referente en el ámbito nacional e internacional. Es una organización fuerte desde el punto de vista operativo y financiero, teniendo el futuro trazado mediante un ejercicio de planeación estratégica, oportunidades de innovación, educación e investigación, con muchos desafíos. Su propósito superior está en preservar la salud y la vida entregando una atención humanizada y de excelencia. Entre sus valores, la vocación de servicio, excelencia, integridad y trabajo en equipo. Los sueños de gestores nunca imaginaron que el Centro Médico llegara a tener un desarrollo importante y trascendente como el alcanzado (Torres, 2019).

4.2.8 Cooperativa de Vivienda Puente Palma I (1971)

Anécdota: La importancia del movimiento cooperativo surgido a inicios de los años 1960s en la Ciudad de Cali, orientó en el desarrollo de pautas para que la ciudadanía se organizara en grupos cooperativos con el propósito de solucionar problemas sociales de vivienda de la población menos favorecida de profesores y trabajadores de la Universidad del Valle, quienes aprovecharon los programas de vivienda del gobierno de turno con el propósito de tener la suya propia.

El programa Alianza para el Progreso promovido por el gobierno del presidente Kennedy en 1961, promovió en Colombia diversos programas de vivienda en Bogotá, Medellín y Cali. Para los años siguientes, se constituyeron diversas cooperativas de vivienda y se conformaron Federaciones Regionales de Cooperativas FEDECOOP que trabajaron en forma continua y coordinada con el Instituto de Crédito Territorial. El periódico El Tiempo, el 1 de junio de 1964, publica el artículo "Se pone en marcha un nuevo programa Cooperativo Nacional". Con la construcción de mil casas en las ciudades de Cali, Medellín y Bogotá, se inicia el más importante plan de cooperativas de que se tenga noticia en el país. Con US$45 millones que la Agencia Internacional para el Desarrollo suministró al Gobierno de Colombia para la solución de uno de los más graves problemas nacionales, serían utilizados en este programa que tiene además un carácter esencialmente técnico e integral. El Gobierno Colombiano tenía convenios con el programa de Alianza para el Progreso de los Estados Unidos, ayudando a los países a solucionar problemas de tipo social. Para ello, expertos norteamericanos se encontraban en el país, con el fin de establecer las bases y organización de esta empresa en la cual colaboraban varias agrupaciones cooperativas, así como federaciones regionales que se habían venido formando con el propósito de ponerla en marcha.

En abril de 1969 la Promotora de Vivienda Cooperativa “PROVICOOP” con sede en Bogotá, celebra contrato con FEDECOOP asumiendo la responsabilidad relacionada con la preparación,

organización y desarrollo de los programas de vivienda como asesora de FEDECOOP en todos sus aspectos (Acta de Constitución Cooperativa de Vivienda Programa Fedecoop Cali Ltda., posteriormente llamada Cooperativa de Vivienda Puente Palma I), prestando invaluables servicios en Cali, como quiera que presentan magníficas realizaciones. El programa estaba basado en los principios cooperativos de ayuda mutua integración y educación de las personas que fueran a habitar las viviendas, y que el régimen jurídico de las ochenta (80) viviendas sería de hipoteca global, específicamente del programa de vivienda cooperativo de Cali.[11]

Constitución de la Cooperativa

A principios del año de 1970 en la Facultad de Medicina de la Universidad del Valle, estaban reunidos Carlos Corredor y Santander Blanco, médicos, en ese entonces representantes de los profesores; comentaron sobre un programa de vivienda que había para profesores que no tuvieran vivienda. La idea de ellos era de ofrecer servicios de bienestar profesoral como complemento al bienestar universitario. Conscientes de la necesidad de vivienda que padecían la mayoría de profesores de la Universidad del Valle, llevaron la idea al señor Jorge Lozada, que era el Director de Contabilidad de la Universidad y manejaba algunos programas en la Administración, que tendían a servicios de bienestar profesoral. Actuando como grupo de la Universidad para formar parte del programa de vivienda, que en ese momento se estaba promocionando. El 18 de septiembre de 1971 Bienestar Profesoral y la organización profesoral constituyeron la Cooperativa de Vivienda Programa Fedecoop Cali Ltda., luego denominada COOPERATIVA DE VIVIENDA PUENTE PALMA I, quedando Jorge Lozada como director que coordinaría actividades de profesores y empleados que hicieran parte del programa.

En su constitución el señor José J. Gómez V., Gerente de la Cooperativa, hizo una detallada reseña de las actividades desarrolladas por la Cooperativa en cuanto al desarrollo de la primera etapa de la Unidad Residencial Puente Palma, en la que se destacó los siguientes puntos:

> 1. Los terrenos adquiridos para el desarrollo del programa están debidamente urbanizados, con alcantarillado de aguas lluvia y negras, acueducto y pavimentación y tendrán prontamente la instalación de redes eléctricas y telefónicas.
> 2. Por contratos celebrados con las firmas Juan Berón Caicedo y Cicón Ltda., se están construyendo ochenta viviendas unifamiliares, las que se calcula estarán terminadas y entregadas en el mes de noviembre próximo.
> 3. La primera etapa del programa incluye también la construcción de un centro social cooperativo, que estará integrado por locales comerciales, salón para actos sociales y culturales, locales para la administración de la cooperativa y edificio para la educación infantil. Los planos para el centro social ya están aprobados por la Oficina de Planeación Municipal y próximamente se hará la licitación para adelantar los trabajos de construcción.

[11] Información de entrevistas con gestores de Puente Palma I, Jorge Lozada y Edgar Bejarano, 1994 y 2019.

Basados en los principios cooperativos de ayuda mutua, integración y educación, los estatutos consagran un régimen de vida comunitario orientado a satisfacer las necesidades de los socios y sus familiares en forma integral; respetando la iniciativa personal, pero poniéndola al servicio de la sociedad, guardando celosamente la libertad individual, pero rigiéndose en lo que respecta a la comunidad por la voluntad mayoritaria de todos sus asociados, expresada libremente en asambleas democráticas y en comités en que los afiliados y familiares prestan su cuota de servicio al conjunto.

Una vez informados en qué consistía el plan de vivienda cooperativa, los representantes de la organización profesoral conjuntamente con Jorge Lozada y Edgar Bejarano, procedieron a conocer los terrenos, que estaban localizados en un sector donde no existía ninguna otra urbanización, pero el terreno ya estaba urbanizado. Allí donde comenzó la promoción del programa en la Universidad del Valle, enviando circulares al personal e informando en cada una de las facultades, con el personal que tenía necesidad de vivienda y que se interesó; se hizo una visita a los terrenos, y a partir de esta empezaron a llegar las solicitudes para ingresar en el plan de vivienda.

Cuando llegaron las solicitudes de los interesados, se decidió realizar una reunión para informar de forma más amplia en qué consistía el Plan de Vivienda. Esa reunión se llevó a cabo en los auditorios de la Universidad del Valle a la que asistieron los interesados. Se nombró una comisión para entablar conversaciones con los dirigentes de PROVICOOP en Bogotá. Después quedaron una serie de "preguntas por resolver" para lo cual se hizo una carta formal firmada por todos los interesados y dirigida al señor José Gómez Gerente de la Cooperativa PROVICOOP. Días después PROVICOOP contestó la solicitud de los interesados enviando un documento, informando de las etapas para la inscripción al programa que eran:

1. Firmar carta de ratificación y entregar el solicitante por lo menos $1.000 pesos de inscripción.
2. Se le entregará al solicitante recibo de caja y posteriormente copia de la consignación de su aporte.
3. PROVICOOP estudiará los datos presentados por el solicitante y determinará si es viable la adjudicación, en principio.
4. A más tardar 30 días después de la firma del contrato de inscripción, el aspirante deberá presentar a PROVICOOP la totalidad de los documentos exigidos para el estudio de la adjudicación definitiva.
5. Estudiados los documentos por PROVICOOP, confirmará su aceptación o rechazo al solicitante.
6. El aspirante tendrá que haber aportado en la fecha determinada por PROVICOOP una suma no inferior a la cuota inicial fijada.
7. Después de que el aspirante haya completado la cuota inicial, PROVICOOP le confirmará la aceptación.
8. Antes de que el aspirante comience a utilizar la vivienda, deberá firmar el contrato de utilización.

Envió además un modelo del convenio de inscripción al programa, información sobre extensión de viviendas con su costo y la aclaración de los puntos relacionados con la Universidad.[12]

Unos días después la Universidad accedió a pagar los anticipos de cesantías. Los pagos de las cesantías debían ser gestionadas individualmente por los interesados ante la oficina de Relaciones Universitarias en donde una vez hecha la solicitud seguiría los procesos ordinarios. El Consejo de Administración de la Cooperativa de Vivienda "Puente Palma" legalmente constituida y era parte de ella 20 fideicomisarios, en el momento cuando se hiciera el sorteo final de las casas, convocaría a Asamblea General, dando por terminada su labor de fideicomisarios y la Asamblea procedería a elegir entre sus miembros los diferentes comités.

La Universidad por otro lado accedió a pagar los anticipos de cesantías a la que tenían derecho los adjudicatarios, directamente a PROVICOOP con el objeto de cubrir la cuota inicial y la cuota de inscripción correspondiente en el plazo que se había convenido con PROVICOOP, que gestionaría ante el Instituto de Crédito Territorial la autorización del pago de estos anticipos con el fin de que el procedimiento se hiciera más ágil. Las cuotas iniciales de las casas se fijaron en $21.000, $22.000 y $23.000 pesos a los que se debía añadir $1.000 pesos de cuota de inscripción cooperativa, logrando incluirlos en el pago que hizo la Universidad por anticipo de cesantías.

Consolidación de la Cooperativa

Para que la Cooperativa Puente Palma I pudiera existir legalmente era necesario que cumpliera con los requisitos de ley, por lo tanto en las oficinas de la Cooperativa de Vivienda Programa FEDECOOP Cali Ltda., el día 18 de septiembre de 1971 se reunió la Asamblea General de asociados quienes por unanimidad y dejando constancia en el Acta de Asamblea de Socios de la Cooperativa FEDECOOP, decidieron: reformar los estatutos de dicha Cooperativa, cambiando la razón social de la cooperativa antes denominada FEDECOOP, por Cooperativa de Vivienda Puente Palma Ltda., sometida a aprobación de la Superintendencia Nacional de Cooperativas la reforma de los estatutos y una vez aprobada la reforma de los estatutos, protocolizar en la Notaria 1.

La Cooperativa de Vivienda Puente Palma I, comenzó su vida jurídica con la aprobación de la Superintendencia Nacional de Cooperativas por medio de la resolución No. 2435 del 15 de diciembre de 1971. Cuando se constituye legalmente la Cooperativa Puente Palma I, los miembros que habían sido inscritos y aceptados en el programa de Vivienda Puente Palma, serían los nuevos socios de la Cooperativa, por lo tanto se hacía necesario elegir los miembros del Consejo de

[12] Tomado de carta enviada de FEDECOOP a los profesores de la Universidad el 23 de septiembre de 1971.

Administración, entre esos miembros, para lo cual se convoca a una reunión el día 3 de febrero de 1972, en la Decanatura de Estudios de La Universidad del Valle, donde se elige los miembros del Consejo de Administración entre los nuevos socios de la Cooperativa así: Carlos Corredor como presidente, Jorge Lazada como Vicepresidente, Lucía A. Vélez y Álvaro Alegría, además se nombra como primer Gerente de la Cooperativa al señor José J. Gómez. Estas personas podrían actuar como representantes de la Cooperativa, desarrollando todas las actividades necesarias para cumplir lo estipulado en los estatutos. Además continuarían con los trámites de la construcción de la piscina y los locales entablando conversaciones con las personas responsables de aprobar estos proyectos.

A medida que seguían adjudicando las casas a las personas inscritas en el programa, estas se iban haciendo presentes en las reuniones, donde se comenzaron a formar los comités de Vigilancia, Deportes y Educación; el primer comité de Educación fue formado por los socios Víctor Cruz y José Arroyave, y el Comité de Vigilancia fue formado por Edgar Bejarano y Fabio Ángel. Cada comité se encargaba de analizar las necesidades de la comunidad y planteaba alternativas de solución. Se completan las ochenta personas beneficiarias, y en los primeros días del mes de Febrero de 1972, se entregan las casas a los socios de la Unidad Residencial Puente Palma. Cuando los socios comienzan a habitar, los sitios de reuniones cambian por una de las viviendas de socios.

Pasa el tiempo y se construye la sede social de la Cooperativa que contaba además con unas oficinas que pretendían fueran las de la Cooperativa. Efectivamente desde sus inicios las oficinas de la Cooperativa Puente Palma fueron en la sede social de la Cooperativa, donde laboraba una secretaria, conjuntamente con el Gerente y los miembros del Consejo de Administración. La sede social de la Cooperativa se construyó en el lote comunal que el Instituto de Crédito Territorial dejó para el conjunto habitacional. En esta sede se construyó para esparcimiento de los socios y sus familiares, una piscina semi-olímpica, piscina para niños, camarines para hombres y damas dotados de sus respectivos lockers, un kiosco con capacidad para doscientas cincuenta (250) personas, con su respectiva pista de baile, kioscos familiares alrededor de las piscinas, juegos para niños y adultos.

Luego se construyó un edificio donde se tienen oficinas para la Administración del conjunto, la biblioteca, espacios para juegos de mesa, clases de manualidades, ornamentación, danzas, teatro, conferencias y seminarios, comedor donde se expiden comidas de diferentes tipos, lo mismo que una sala para doscientas (200) personas dotada de betacine con pantalla gigante de televisión.

Además para el lote de propiedad del Municipio, anexo a la Sede Social se diseñó un proyecto para una zona deportiva y recreacional, proyecto que fue presentado ante las autoridades

municipales, recibiendo concepto favorable de la Oficina de Planeación Municipal de Cali, para luego presentarlo al Concejo Municipal y conseguir su aprobación. Este proyecto fue aprobado por medio del Acuerdo Municipal No. 39 del 30 de octubre de 1978, por el cual se cede a la Cooperativa de 11.270 metros cuadrados de terreno en calidad de comodato por 40 años, y se autorizó al Alcalde de Cali para firmar el contrato con la Cooperativa; basados en la autorización, se construyó la cancha de fútbol, las canchas de tenis, voleyball, basketball y diferentes juegos.

En la Sede Social, el Comité de Educación programa una serie de actividades culturales, entre las que conviene destacar, un número de conciertos de grupos musicales, obras de teatro, cine educativo y recreativo. Otras secciones de la Cooperativa incluyen un Fondo de Ahorros y Préstamo, una sección de Inversión y Desarrollo, un Comité de Servicios Generales, el Comité de Educación y el Consejo de Administración que vela por el bienestar de la vida comunitaria.[13] En los años 1990s la Cooperativa de Vivienda Puente Palma I comienza la segunda fase de su desarrollo con una reforma de estatutos que busca convertir la Cooperativa de Vivienda en una Cooperativa Multiactiva que fomenta el ahorro y crédito buscando el mejoramiento del nivel de vida de sus asociados.

4.2.9 Fondo de Empleados Docentes de la Universidad del Valle "Fonvalle" (1978)

Anécdota: Con la experiencia de la crisis de inicios de los años 1970s llevó a que las Fundaciones Internacionales salieran de la Universidad del Valle, en que sus efectos profundizan la crisis socio-económica con bajos salarios, situación que los docentes reflexionan como una salida conjunta tomando la decisión de agruparse en un organismo cooperativo de primer grado para tener una alternativa de financiación de sus actividades.

A finales de los años 1960s en la Universidad del Valle se iniciaron las protestas sociales de los estudiantes y profesores, que se extendieron a temas como la represión académica y el nivel de exigencia a los estudiantes, situación que agudizó la crisis con el nombramiento del Decano para la División de Economía y Ciencias Sociales, hecho que fue rechazado por los estudiantes, quienes se tomaron la rectoría el 15 de febrero 1971; acontecimientos que llevaron a que la Policía se tomara por primera vez la Universidad. Lo anterior sumado a la transición política del Frente Nacional, obligó a la renuncia del Rector Alfonso Ocampo Londoño. Con el nombramiento de los rectores: Hugo Restrepo Ramírez (1971-1972), Alberto León Betancourt (1972-1974) y Álvaro Escobar Navia (1974-1979) no se logró estabilizar la situación financiera de la Universidad, permaneciendo los bajos salarios y la incertidumbre en su financiación.

[13] Tomado de documento realizado por socios de la Cooperativa Puente Palma I, 1989.

A mediados de los años 1970s algunos profesores de la Universidad del Valle aprovechando la experiencia de CANAPRO-VALLE en la defensa de los intereses sociales y económicos de los profesores, ante la situación crítica de financiación que se vivía, un grupo de profesores de la División de Ingeniería y la Facultad de Medicina, con Fernando Naranjo y Víctor Hugo Pinzón como líderes, enfrentaron la situación con responsabilidad y compromiso, buscando el bienestar social de los profesores, crean en 1978 el Fondo de Empleados Docentes de la Universidad del Valle FONVALLE, como respuesta a la situación de crisis socioeconómica que se vivía, con solidaridad y cooperativismo en los servicios de ahorro y crédito. Desde sus inicios este emprendimiento social tuvo el apoyo de las directivas de la Universidad, como lo expresa el profesor Romero (2003)… "A las directivas de la Universidad que siempre han apoyado la gestión del Fondo….", para la integración de la gran familia FONVALLE".

FONVALLE nació como iniciativa de un grupo de docentes en el año 1978 y desde el principio se rigió por mantener un compromiso con el bienestar de sus asociados. Siempre se ha buscado ofrecerles un servicio de calidad a nuestros asociados y sus beneficiarios, evaluamos constantemente nuestros servicios, generando mejoras en nuestras tasas de créditos y en los convenios con las diferentes entidades.

Razones de su creación y proceso histórico. La fortaleza del Fondo ha permitido superar adversidades institucionales, propias de la Universidad como la crisis vivida en 1998, y mostrarse sólida y resistente a las adversidades padecidas por algunos sectores de la economía solidaria hasta nuestros días, han puesto a este importante sector en el foco de atención de marcos de regulación y vigilancia cada vez más exigentes y muchas veces inapropiados.

Más aún, quizás este tipo de sentimientos se acentúa cuando los beneficios obtenidos, navegan en un mar con vientos que favorecen el fortalecimiento de un sistema financiero cada vez más voraz y protegido por el Estado. Y para esto, quizás será importante detenerse un poco en un escenario contextual mucho más general en el que precisamente salen a flote los resultados de un modelo que se resiste a pesar de los embates que recibe (Fonvalle, 2013, Junta directiva).

A pesar de la presión que el sector financiero privado ha ejercido para introducir reformas a la legislación, y que de hecho lo ha logrado, regula la Economía Solidaria para limitar su campo de acción y hacer más difícil su función, ésta ha permanecido y la sigue cumpliendo velando por la protección de sus asociados frente al acoso del sector financiero. Esto se ha logrado por la conciencia que tiene el sector del papel que juega en un contexto económico capitalista. Entender

este fenómeno y el papel que juega el sector solidario en este contexto es algo que refleja la resiliencia de sus acciones, que ni las instituciones solidarias ni sus asociados pueden olvidar, independiente de las circunstancias.

El sector solidario tiene la capacidad para presentar ofertas atractivas. No se puede caer en la tentación de acudir al primer canto de sirena se ofrece. “Sabemos de asociados de Fonvalle que han caído en esa trampa. En algunos casos aparecen cobros no explicitados en la oferta del sector financiero”. Eso es parte de su estrategia. Se debe pensar sobre cuál será el panorama si logran golpear seriamente al sector solidario.

> *La historia de Fonvalle ha sido una respuesta eficaz para respaldar a sus asociados frente a todos estos retos. Se han podido cometer errores; una empresa de esta dimensión no es ajena ni está libre de cometerlos. Pero, todos sus asociados deben estar convencidos que el Fondo ha sido fiel intérprete de los principios solidarios, y que lucha día a día para mejorar y ofrecerles mejores condiciones. El conocimiento que tiene Fonvalle de las condiciones reales del medio en el cual opera, nos conduce a la idea de reconocer la importancia de superar el marco estrecho de nuestra institución y buscar asociarnos con el conjunto de las instituciones de la Economía Solidaria para enfrentar la arremetida del gran capital y, poder crear las condiciones para sobrevivir.* (Fonvalle, 2013, Junta directiva)

Por ello los asociados del Fondo guardan un sentimiento de gratitud con sus fundadores, por haber tenido una visión futurista y haber sembrado las bases para construir este sueño colectivo. Ellos, con su ejemplo, indujeron la decisión de unir esfuerzos, recursos y voluntades para crear un ente que maximizara y multiplicara lo particular en procura del bienestar colectivo. Actualmente esta decisión parte del análisis de las condiciones de vida particulares, enfrentadas a realidades que sus fuerzas individuales no podían superar ni modificar, y, frente a las cuales se venían estrellando. Con Fonvalle, el espíritu y la organización de la Economía Solidaria abrieron sus puertas y se ofreció una opción válida para realizar sueños. Esta es la alternativa que los fundadores supieron escoger con acierto.

La creación y consolidación de Fonvalle entró a sustituir de manera significativa los vacíos institucionales relacionadas con las políticas de bienestar tanto de los profesores y empleados profesionales de la Universidad. En sus rigideces presupuestales estructurales y en la ausencia de voluntades de índole político, se encuentran las razones básicas que indujeron a los pioneros a impulsar la creación de Fonvalle. Conseguir propósitos como adquirir vivienda, vehículo, financiar un emprendimiento productivo o actividades de recreación sólo eran posibles a partir de esfuerzos individuales que, en ausencia de una alternativa solidaria, sólo podrían ser logrados enfrentando condiciones de negociación desventajosas con entidades del sector financiero.

Dentro del espíritu solidario que fortaleció la conciencia de los fundadores, se decidió, como elemento sustantivo del nuevo ente, crear un fondo de ahorro, con lo cual se iniciaba el proceso de solución de problemas de sus asociados. De cierta manera, Fonvalle ha girado y se ha fortalecido de esta decisión que ha sido clave en su día a día (Fonvalle, 2013, Junta directiva).

A la fecha podemos Fonvalle es una organización integra y fortalecida, pero para llegar a este punto ha pasado por transformaciones y ha superado diferentes dificultades. Fonvalle ha enfrentado tres crisis de las cuales la que tuvo lugar en la Universidad del Valle, en el año 1998, fue la que más afecto al Fondo y a sus asociados. En ese año la Universidad, debido a sus problemas financieros, suspendió los pagos a sus trabajadores; entre los meses de junio y diciembre los trabajadores sólo recibieron dos salarios, en los años siguientes y hasta el 2001 los pagos fueron discontinuos e incompletos (Fonvalle, Reseña Histórica, Pagina Web).

Para entonces, con el propósito de mantener la afiliación de sus asociados Fonvalle implementó medidas, entre las cuales se incluía: el no cobro de intereses por mora a quienes no podían cumplir con sus obligaciones, tramitar las solicitudes de crédito condicionando el desembolso a los recaudos que se hicieran, periodo de gracia para el pago de las obligaciones. A mediados del año 2003 se logró estabilizar el tema financiero y por ende las operaciones de Fonvalle se normalizaron.

Para el año 2010, cultivando nuestro sentido solidario se destinaron 30 millones de pesos para donarle a los afectados de la ola invernal, además de brindar apoyo a fundaciones locales con las donaciones recogidas entre los asociados. Luego en el año 2011 y con el apoyo de las directivas de la Universidad del Valle se trasladó la oficina de Fonvalle del edificio de Administración Central al edificio CREE, donde actualmente tiene sus instalaciones.

Posteriormente, en el año 2013 y de acuerdo a los lineamientos nacionales se empezó a hacer la migración a un nuevo sistema de información financiera que permitiera que los estados financieros fueras examinados a nivel mundial; en el 2014 se implementaron estrategias para el control y la prevención del lavado de activos y la financiación del terrorismo, se implementaron mecanismos al momento de hacer los análisis para el otorgamiento de créditos y además se implementó la figura de empleado de cumplimiento como lo establece la ley (Fonvalle, Web).

En los últimos años para la organización han sido de transformación, con cambios impulsados desde el área administrativa y avalados por la junta directiva; con crecimiento en cuanto al personal administrativo, restructuración de la planta física, cambios en la plataforma tecnológica

e implementación de nuevas herramientas de apoyo financiero han hecho parte de dicha transformación. En la actualidad se puede decir que en sus cuatro décadas de existencia se ha aportado para mejorar la calidad de vida, no solo de nuestros asociados, sino de la comunidad, cultivando principios de ayuda mutua, cooperación y solidaridad (Fonvalle, Reseña Histórica).

4.2.10 Cooperativa de Vivienda Puente Palma II (1982)

Anécdota: Debido al surgimiento de necesidades sociales no satisfechas por la comunidad de profesores y trabajadores, la formación de organizaciones solidarias se constituye en alternativa para la solución de problemas de vivienda y la cooperativa su forma más común, resaltando el liderazgo colectivo que tuvieron sus fundadores quienes tomaron la iniciativa de proponer y solicitar al ICT la constitución de una cooperativa para la construcción de la Urbanización Puente Palma II.

En 1981 Edgar Sánchez profesor de la Universidad del Valle, llegó como asociado de la Cooperativa Puente Palma I, después de comprarle la vivienda a otro socio que se salió del programa. En la Cooperativa conoció al asociado Edgar Bejarano, a quién invitó a trabajar para una segunda etapa del programa Puente Palma porque conocía que muchos profesores de la Universidad eran destechados y además sabía que habían tierras para suplir esta necesidad, en razón a que el 30 de junio de 1981 el Instituto de Crédito Territorial abrió la licitación pública No. 037/81, ordenada según resolución No. 1187 de 1981, con el objeto de construir noventa (90) soluciones de vivienda multifamiliares y obras urbanísticas, para la cual se prestó la Urbanización Puente Palma.

A finales de 1981 se efectuó una actualización de la lista de aspirantes, reduciéndose a 92 profesores y 85 empleados; posteriormente se hizo una reunión con los profesores de la Universidad interesados en este proyecto, solicitando $5000 por miembro para iniciar las conversaciones con los miembros del Instituto de Crédito Territorial con el objetivo de lograr la financiación de la segunda etapa del programa de Vivienda Cooperativo Puente Palma, consistente en 195 apartamentos; a raíz de las conversaciones con el Instituto, se otorgaron $18'000.000 para comenzar el proyecto.[14]

Se constituyó en aquel entonces un comité Pro-segunda Etapa en 1981, que fue constituido por los profesores de la Universidad del Valle: Edgar Sánchez, Luis Carlos Colonia, Fortunato Carvajal, Jaime Millán, Alberto Bohórquez, Fernando Castro, Pablo Stouvenel, Jaime Restrepo, Henry Triviño, Fernando Galvis, Gloria Pérez, Edgar Bejarano y Alberto Sánchez, que adelantó gestiones ante las directivas de la Universidad para que apoyaran el proyecto. En ese entonces estaba encargado de la Rectoría Antonio Barberena quién no dudó en apoyar el proyecto (España, 1995).

[14] Tomado de entrevista con el gestor, Edgar Bejarano, realizada en octubre de 2019.

A comienzos de 1980 el Consejo Directivo de Univalle había conformado un Comité Técnico de Vivienda con participación de Decanos, Profesores y Empleados, el cual acoge el Programa Cooperativo Puente Palma II como el más viable e inmediato, a este comité se le adicionó posteriormente un representante de los empleados. El comité estaba integrado por Álvaro Alegría y Orlando Márquez en representación del Consejo Directivo y Edgar Bejarano como asesor. Este comité trabajó conjuntamente con el Comité de Bienestar Profesoral.[15]

Finalmente como resultado de las negociaciones de la Universidad con las Asociaciones Profesorales, en abril de 1981 se decide reestructurar el Comité de Vivienda con el ingreso de representantes de la Asociaciones Profesorales donde hubiera sangre nueva, nuevos ímpetus para darle vida a este comité. El Comité quedó conformado por Álvaro Alegría, Orlando Márquez y Edgar Bejarano como representantes del Consejo Directivo; Rodrigo Hernández por la Asociación de Empleados; Álvaro Zapata y Luis Carlos Arboleda por ASPU; Roberto Behar y Mario Yepes por ORGAPRO y Fabio Carmona por ASPROSALUD. Participó como asesor Jacques Aprile G.

Se revitaliza de esta manera el Comité de Vivienda y después de evaluar las distintas opciones de programas de vivienda para la Universidad, entre los lotes de la Universidad: el lote psiquiátrico y el lote de Guadalupe, se toma la decisión de dirigir todos los esfuerzos al Programa Cooperativo Puente Palma II, teniendo en cuenta el trabajo desarrollado hasta el momento y las perspectivas que mostraba.[16] En el año de 1981 se adelantan todo tipo de gestiones ante el I.C.T. con el fin de que financie la construcción de los primeros 90 apartamentos, sobre los cuales el comité propuso mejoras en los diseños y formas de acabados. La construcción se inició en diciembre de 1981 y concluyó en diciembre de 1983; el contrato fue adjudicado a Octavio Giraldo, firma constructora de Armenia, que subcontrató con la firma Becerra-Restrepo Arquitectos de la ciudad de Cali.

A raíz del éxito rotundo que tuvo el desarrollo del programa de vivienda Puente Palma I, al constituirse como Cooperativa para recibir el apoyo de la Universidad, del Instituto de Crédito Territorial y de los mismos adjudicatarios, al tenerse un grupo que debía trabajar para una mejor convivencia social, se decidió seguir el mismo modelo y formar una cooperativa. El 22 de enero de 1982 se realiza una Asamblea de aspirantes al Programa conformando un Grupo Precooperativo de 27 personas, que se encargaría de colaborar con el Comité de Vivienda y de realizar el curso de Educación Cooperativa para elaborar el proyecto de estatutos de la Cooperativa; el 25 de marzo de

[15] Tomado de documento del Conjunto Residencial Puente Palma II Etapa, Junio de 1982.
[16] Tomado de Entrevistas en Profundidad con los gestores Álvaro Zapata, Mario Yepes y Roberto Behar.

1982 se realizó la Asamblea de Constitución de la COOPERATIVA DE VIVIENDA PUENTE PALMA II, en la cual se aprobaron los Estatutos y se eligió el Consejo de Administración Provisional, conformado por: Gerente: Álvaro Zapata D., suplente: Roberto Behar G., auditor: Álvaro Ramírez, suplente: Mario Yepes, tesorero: Leonel Leal, Suplente: Rubén Darío Echeverry.

El Consejo de Administración tuvo como tarea fundamental adelantar los trámites necesarios para la legalización de la Cooperativa. En los Estatutos aprobados, se define la Cooperativa como una cooperativa de responsabilidad limitada denominada CONJUNTO RESIDENCIAL COOPERATIVA PUENTE PALMA II ETAPA LTDA., con objeto social de procurar suministrar a los afiliados y a sus grupos familiares, vivienda y mejoramientos comunales en las mejores condiciones posibles para el desenvolvimiento de la vida familiar y social del conjunto, con características de hipoteca global y especializada de vivienda. El domicilio de la cooperativa es la ciudad de Cali, en las instalaciones de la Universidad del Valle; además los estatutos fomentan la convivencia social y el ahorro.

Por resolución 2201 del 26 de octubre de 1982, el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas DANCOOP, reconoce la personería jurídica de la Cooperativa, la cual es protocolizada junto con el Acta de Constitución y los Estatutos, según Escritura pública No. 6930 del 24 de noviembre de 1982, otorgada en la Notaría Segunda de Cali.

A pesar de la evidente influencia del Comité de Vivienda de la Universidad del Valle en la gestación del Programa, fueron muchos los obstáculos que hubo de sortearse para lograr oficializar los ofrecimientos hechos, en el sentido de adjudicar a profesores y empleados de la Universidad el 90% de las soluciones de vivienda del programa, pues algunos miembros de la Junta Directiva del I.C.T. rechazaban la idea de que el proyecto se otorgara totalmente a la Universidad del Valle. El 11 de diciembre de 1982, se citó a Asamblea General de los adjudicatarios donde se rechazó el desconocimiento que pretendía hacer la Junta Directiva del I.C.T. de las actividades desarrolladas por el Comité de Vivienda de la Universidad del Valle desde hacía ya cuatro años y de los derechos adquiridos sobre el 90% de las soluciones como fruto de esas labores, que se habían reconocido.

Por otro lado se hizo necesario infinidad de entrevistas con las directivas regionales y nacionales del I.C.T.; contar con el apoyo de los rectores de la Universidad que desde 1979 respaldaron el programa; cabe mencionar a Antonio Barberena, Carlos Trujillo, Jaime López, y muy especialmente Rodrigo Guerrero, el apoyo del Consejo Superior, de las Asociaciones de Profesores y Empleados, y la siempre decidida y firme posición de los profesores y empleados de la Universidad, aspirantes

al programa de defender el derecho adquirido, a través del trabajo en torno al programa de ser adjudicatarios de una vivienda que permita resolver el gran problema social de la carencia de vivienda propia, logrando que la Junta Directiva Nacional del I.C.T. mediante Acta No. 001 de enero 15 de 1983, aprobara la adjudicación del 90% de las soluciones de vivienda del Programa Puente Palma II a profesores y empleados de la Universidad del Valle y autorizara la firma del Convenio I.C.T.-Univalle, para el desarrollo del mismo a través de la Cooperativa Puente Palma II Etapa, que para efecto, había sido constituida por los aspirantes al Programa.

Desarrollo de la Cooperativa

Dos hechos claves en la historia de la Cooperativa de Vivienda Puente Palma II son la aprobación por la Junta Directiva Nacional del I.C.T. de la adjudicación del 90 por ciento (81 apartamentos) de las soluciones de vivienda de la Urbanización Puente Palma II, para profesores y empleados de la Universidad del Valle; y el reconocimiento de la Personería Jurídica de la Cooperativa por el DANCOOP en el año de 1983, le correspondió al Consejo de Administración realizar una serie de actividades tendientes al desarrollo de la Cooperativa.

El 25 de marzo de 1983 la Oficina de Planeación Municipal otorgó la Licencia de Construcción No. 04115 correspondiente a la Urbanización Puente Palma II, en ella estableció la nomenclatura de los apartamentos por bloque y número de apartamento. Con esta licencia de construcción se procedió a solicitar a las Empresas Municipales la instalación de los contadores de agua y energía. Mediante Resoluciones de la Gerencia Regional del I.C.T. con fechas de agosto 18, 19 y 22 de 1983, se ratificaron las adjudicaciones a profesores y empleados de la Universidad del Valle, que fueron presentados por el Comité de vivienda y la Cooperativa, que llenaron todos los requisitos exigidos por el Manual de Adjudicaciones del I.C.T. El proceso de selección de 81 adjudicatarios y trámite de documentos fue adelantado por el Consejo de Administración y el Comité de Vivienda.

La asignación de apartamentos hecha por la Cooperativa en mayo de 1983, fue ratificada por la Gerencia del I.C.T. Esta asignación se mantuvo, presentándose algunos cambios que mejoraron la ubicación de los socios de la Cooperativa y de la mayoría de los adjudicatarios empleados del I.C.T. La decisión inicial de la División de Créditos del I.C.T.- Nacional en que el saldo de la deuda hipotecaria debería subrogarse en una corporación de ahorro y vivienda, mediante el sistema UPAC, fue discutida y negociada con las directivas regionales y nacionales del I.C.T. La Junta Directiva Nacional aprobó las siguientes condiciones: Financiación tradicional I.C.T., hipoteca individual, constitución de patrimonio de familia, intereses del 26% anual, incremento 15% y plazo a 15 años.

El valor de la cuota inicial fue cubierto con los anticipos de cesantías acumuladas a diciembre 31 de 1983, que la Universidad del Valle se comprometió a liquidar y a pagar oportunamente; cuando el valor de la cesantía excedía la cuota inicial el resto sería utilizado para la construcción de los acabados mínimos. Mediante el Acta firmada el 10 de enero de 1984, el I.C.T. hizo entrega a la Cooperativa de Vivienda de 81 apartamentos y autorizó la realización de obras de acabados. La Cooperativa asumió el control del Conjunto Residencial y suministró la vigilancia del mismo. Por escritura 870 del 6 de junio de 1984, protocolizada en la Notaría Sexta del Círculo de Cali, se elevó a Escritura Pública el Reglamento de propiedad horizontal, reglamento que fue registrado en la oficina de Instrumentos públicos, con el cual la Oficina de Adjudicaciones del I.C.T. procedió a elaborar las escrituras individuales que tuvieron un costo de treinta mil pesos ($30.000) y como requisito para ser firmadas el paz y salvo nacional de los dos cónyuges.

A partir del mes de septiembre de 1984 se inició el proceso de Escrituración Individual y liquidación de créditos del saldo de la deuda hipotecaria, de acuerdo a lo pactado en el convenio 002/84 suscrito entre el ICT y la Universidad del Valle, para desarrollar el programa de vivienda Puente Palma II Etapa. Una vez el Instituto autoriza la realización de los acabados mínimos el Consejo de Administración comienza labores para:

- Construcción de los acabados mínimos. Los llamados acabados mínimos comprendieron la colocación de los pisos, estuco y pintura de los muros, cielo-rasos en durita, cielo-rasos exteriores y la colocación adicional de tomas eléctricos, tomas para teléfono y Televisor. Se definieron además cuatro alternativas para los acabados de baños y cocina con el fin de que existiera uniformidad en todos los apartamentos. Las obras de acabados se iniciaron el 27 de febrero de 1984 y terminaron en el mes de mayo del mismo año.
- Construcción de la malla de cerramiento y de la caseta de vigilancia. La Cooperativa decidió que el Conjunto Residencial sea cerrado, por lo que contrató a la firma constructora "Industrias ALAS" para la construcción de mallas y paralelamente la construcción de la caseta de vigilancia, correspondencia y de ubicación de citófonos en caseta de vigilancia. La Cooperativa adquirió citófonos para los 90 apartamentos e instaló cinco antenas comunales de televisión con capacidad de dos tomas por apartamento.

A partir del 20 de febrero de 1984 la Cooperativa asumió las labores de vigilancia, aseo, jardinería y mantenimiento. Inicialmente con personal del contratista de acabados, luego con personal que contrató directamente y finalmente, a partir de septiembre de 1984, mediante la

contratación de estos servicios con la firma Epicentro Servicios Ltda., según cláusulas contractuales ampliamente difundidas entre los habitantes de la Unidad Residencial.

Organización y administración de la Cooperativa y Unidad Residencial.

Durante 1984 el cargo de Gerente fue desempeñado por el Economista Álvaro Zapata D. recibiendo honorarios mensuales de $30.000. Estos honorarios fueron pagados hasta el día 10 de diciembre de 1984, fecha en que el Consejo de Administración nombró como Administrador de la Unidad Residencial al señor Huber Valencia. Desde esta fecha el Gerente no recibió remuneración, su trabajo lo realizó ad-honorem, al igual que los miembros del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comité de Educación, Revisor Fiscal y Tesorero; todos socios de la Cooperativa que trabajaron sin pago alguno, únicamente se remuneró al administrador y al contador.

A partir del 15 de Diciembre de 1984 las oficinas de la Cooperativa se trasladaron a la Unidad Residencial, desde ese momento terminó la razón social de la Cooperativa y comenzó a funcionar un Consejo de administración del Conjunto Residencial.

4.2.11 Fundación Valle del Lili (1982)

Anécdota: La actividad de la fund raising debe ser realizada de manera persistente, más cuando no se tienen recursos que garanticen el inicio de sus actividades, situación que se logró capitalizar gracias al conocimiento y aprendizaje de líderes sociales con empatía que compartían la realización de proyectos dirigidos a prestar servicios médicos de calidad a la comunidad, con principios administrativos de Benchmarking Internacional aplicados en el ámbito local.

En la década de los años 1960s, la Facultad de Medicina de la Universidad del Valle se beneficiaba directamente del convenio que habían suscrito la Universidad del Valle con las fundaciones norteamericanas Ford, Kellogs y Rockefeller, que tenía el privilegio de facilitar estudio de posgrado a los profesores de la Facultad de Medicina. Adicionalmente en la Facultad de Medicina se venía organizando la Asociación de Profesionales Médicos del Valle ASPROMEDICA, liderada por el Dr. Víctor Hugo Pinzón en conjunto con las directivas de la Facultad de Medicina, que impulsó en sus asociados el estudio de posgrados en Universidades Norteamericanas, para que fueran a especializarse y doctorarse, para traer nuevo conocimiento en el área de la Medicina.

Para 1968 Martín Bertrand Wartenberg Villegas, se había graduado en Medicina y Cirugía en la Universidad del Valle, y es de los que aprovechan la oportunidad de doctorarse con el apoyo de las fundaciones en las universidades americanas. Para ello estudia Internado en Medicina

Interna en Princeton Hospital, Princeton, New Jersey, U.S.A. entre 1970-1971; Residencia en Medicina Interna en Charity Hospital, Department of Medicine, de la Tulane University School of Medicine, New Orleans, La. S.A. entre 1971-1974; Fellowship en Cardiología en Cardiology Section, Department of Medicine, de la Tulane University School of Medicine, New Orleans, La. .S.A. entre 1974-1976.

En su vida profesional Don Martín ocupó diversos cargos: de Instructor in Medicine de la Tulane University, School of Medicine, New Orleans, La. S.A. ente 1972-976; Profesor Auxiliar de la Facultad de Salud, Universidad del Valle, Cali – Colombia, entre 1976-1993. Adicionalmente ha desempeñado cargos administrativos como Director Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital Universitario del Valle, entre 1977-1980. Así mismo aprendió de las actividades de las Universidades Norteamericanas que tenían fundaciones y sus características de manejo en lo que a donaciones se refiere.

Transcurrían los inicios de los años 1980s y la Ciudad de Cali carecía de unos servicios de salud de calidad y con la atención humana que dieran confiabilidad en la prestación de los servicios, con personal capacitado y con la tecnología de punta en los diversos servicios especializados en salud y la práctica de la medicina. Don Martín y su equipo de gestores vieron la oportunidad de prestar servicios de salud con calidad, personal capacitado y la tecnología de punta. Para ello aplica la herramienta del Benchmarking que consiste en investigar cuales son las organizaciones referentes competitivas a nivel mundial en la prestación de servicios de salud. Estaba convencido de la factibilidad de conseguir donaciones del sector privado y público nacional e internacional, para con ello gestionar la consecución de recursos y tecnología de punta que fuera referente competitivo en el ámbito mundial para prestar servicios de salud de alta complejidad en la Ciudad de Cali.

Mediante la donación de un lote ubicado en la zona Valle del Lili, ubicado al sur de Cali, se da inicio a lo que hoy es la FUNDACIÓN VALLE DEL LILI, una organización prestadora de servicios de salud, que con la estrategia de Don Martín y sus socios ha progresado mucho a tal punto que hoy en día se mantiene en el Top 4 del Ranking de Hospitales y Clínicas en Latinoamérica de la Revista América Economía en los dos últimos años.

La creación de la Fundación

La idea de crear la Fundación Valle del Lili se origina a finales de los años setenta y comienzo de los ochenta, no existía en la ciudad de Cali un lugar donde poder brindar a los pacientes los

servicios de medicina de alta complejidad, donde desarrollar y practicar las nuevas tecnologías médicas, por lo cual los especialistas se veían forzados a remitir sus pacientes a otras ciudades o países, condición no aceptable para una ciudad que había tenido una importante trayectoria médica y causa de inconformidad en sus habitantes. Inicialmente este tipo de servicios se implementaron en H.U.V, pero no fue posible desarrollar una unidad privada.

La Fundación Valle del Lili es producto de la gestión realizada por Don Martín Wartenberg y sus socios, especialmente organizaciones solidarias del Valle del Cauca. Es una entidad privada, sin ánimo de lucro, oficialmente constituida el 25 de Noviembre de 1982, derivando su capital de donaciones del sector privado colombiano. A continuación un descripción cronológica de la creación y los principales hechos sociales que han caracterizado su evolución.

La iniciativa nace del médico cardiólogo Martín Bertram Wartenberg Villegas, quien era profesor de la Facultad de Salud de la Universidad del Valle, quien identificó la oportunidad de solucionar problemas sociales como la salud, e ir más allá de la mera prestación de servicios. Construir en la ciudad de Cali, una institución de alta complejidad como respuesta a una necesidad de soluciones médicas en la región. En esta fecha se socializa esta idea a un grupo de empresarios vallecaucanos quienes demuestran su interés en este proyecto y se inicia la materialización de la idea de una Fundación para la prestación de servicios de cardiología inicialmente y luego servicios hospitalarios de alta complejidad posteriormente.

Posteriormente se firma el acta de constitución de fundadores el 20 de octubre de 1982 donde se eligió a la primera Junta Directiva de la Fundación Valle del Lili. El 3 de marzo de 1986, se abrió la Clínica de servicios especializados en el barrio Centenario de la Ciudad de Cali. En una propiedad cedida en calidad de préstamo para iniciar con la prestación de servicios ambulatorios sin perder nunca la visión en la alta complejidad. En esta época se seleccionan los primeros médicos especialistas Martín Wartenberg, Jorge Araujo G., Jorge Velázquez Noreña y Pastor Olaya Rojas; e iniciaron especialización en cardiología los doctores Jairo Sánchez Blanco y Hugo Martínez Villamaría; enfermeras calificadas, tecnología diagnóstica, y es nombrado como Director General el Doctor Vicente Borrero, quien con su liderazgo en la región consigue el terreno del Valle del Lili con donaciones del empresario Vallecaucano, e inicia el desarrollo de la construcción completa con la visión siempre presente. En estas instalaciones actualmente se prestan servicios médicos de primer y segundo nivel, así como de promoción y prevención.

Se da inicio a la construcción de la actual planta física en 1990. En un terreno donado por el grupo empresarial Vallecaucano en el terreno del Valle del Lili con toda la infraestructura y tecnología de vanguardia para esa época.

El 7 de julio de 1994 se realizó la inauguración oficial de la Sede actual. Con la participación de representantes del Gobierno nacional, benefactores, personal médico y administrativo de la clínica, entre otros y un importante despliegue en os medios de comunicación. Desde esa fecha hasta la actualidad se han prestado servicios de forma interrumpida con los máximos estándares de calidad que han posicionado a la Fundación Valle del Lili como una de las instituciones médicas más relevantes de América Latina.

En la Actualidad

La fundación Valle del Lili es una Institución sin ánimo de lucro prestadora de servicios de salud, habilitada en Colombia, con 38 años de historia. Cuenta con una amplia trayectoria y excelente reconocimiento nacional e internacional, siempre a la vanguardia en investigación, educación y prestación en materia de salud y la ciencia. En la actualidad atiende pacientes de todas las regiones del país y diferentes ciudades del mundo gracias a su equipo médico de especialistas, a las nuevas tecnologías incorporadas y a un muy calificado personal asistencial y administrativo en la permanente búsqueda de la excelencia.

La Fundación Valle del Lili ha orientado la prestación de sus servicios de salud hacia la alta y mediana complejidad, y para eso cuenta con personal altamente especializado, tecnología de punta e infraestructura hospitalaria que permite ofrecer atención integral y segura, generando valor a todos los grupos de interés.

En sus inicios la Fundación Valle del Lili comenzó a funcionar con los servicios de pruebas de esfuerzo y laboratorio clínico. Posteriormente, se empezó a realizar consulta de cardiología por los doctores: Martín Wartenberg, Jorge Araujo G., Jorge Velázquez Noreña y Pastor Olaya Rojas; e iniciaron especialización en cardiología los doctores Jairo Sánchez Blanco y Hugo Martínez Villamaría. Desde finales de 1986, se inició la apertura gradual de las unidades de Nefrología y diálisis, imágenes diagnósticas, oncología, ortopedia, litotricia y medicina nuclear. En agosto de 1993 se realizó el traslado a donde actualmente se encuentra ubicada la Institución.

La sede actual se logró a través de una organización llamada PIFE, perteneciente a la Fundación Rockefeller y a la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos, que vincula profesionales norteamericanos jubilados, interesados en realizar obras de apoyo a

países en desarrollo; se consiguió la ayuda de un reconocido arquitecto. Con esta estrategia la Fundación Valle del Lili ha progresado mucho en infraestructura y servicios a tal punto que hoy en día se mantiene en el Top 4 del Ranking de Hospitales y Clínicas en Latinoamérica de la Revista América Economía en los dos últimos años.

4.2.12 Cooperativa de Egresados de la Universidad del Valle "Counivalle" (1986).

Anécdota: El esfuerzo y la persistencia en la conformación de un colectivo de egresados es apoyado por valores cooperativos como solidaridad y lealtad para el desarrollo de la comunidad universitaria de diversas profesiones, ha permitido hacer frente a la crisis cooperativa con ética e identidad de los asociados, facilitando la construcción de una fuerte y creíble cultura cooperativa basada en la relación aportes-crédito para su beneficio social y económico.

En los inicios de los años 1980s la Universidad del Valle se consolida a nivel nacional y regional, graduando a profesionales de diversas áreas de sus facultades, que para la época eran artes integradas, ciencias naturales y exactas, ciencias de la administración, salud, ciencias sociales y económicas, humanidades, e ingeniería. De esta manera la Universidad del Valle mantuvo y consolidó su perfil de universidad moderna liderando modelos de investigación y de prestación de servicios (Univalle, 2005).

Entre los hechos destacados en los años 1980s se mencionan: en 1983 el Departamento de Administración se separa de la Facultad de Ingeniería y constituye la actual Facultad de Ciencias de la Administración; la Resolución 043 de 1984, hizo que las Asociaciones Profesorales como Orgapro, Asprosalud, Asprociencias y el Colegio de Profesores, fueran reconocidas por el Consejo Superior; hacia 1985 comenzó a funcionar el Comité de Estatuto Profesoral con el propósito de aplicar las normas referentes al desarrollo de la carrera profesoral, así como revisar y mejorar permanentemente la reglamentación existente; a partir de 1985, por el incremento y desarrollo de investigaciones en diferentes áreas se crearon numerosos grupos de trabajo y se establecieron convenios con organismos nacionales e internacionales para el desarrollo de esta actividad, así como para la divulgación de los resultados y la formación de docentes de educación media; el Ministerio de Educación Nacional, Colciencias, la UNESCO y la OEA son algunos de los organismos signatarios de estos convenios (Univalle, 2005); el incremento de egresados en la Universidad cobro importancia debido a que se sobrepasó los 50.000 egresados.

Creación. Para el año de 1985 un grupo de 20 egresados de diversos programas de la Universidad del Valle tenían la inquietud continuar con un vínculo permanente entre sí y con la

Universidad, de formar una Asociación de Egresados, con el propósito de integrar las personas que habían alcanzado título en el Alma Mater, e identificando la necesidad de integración entre los egresados con la Universidad. Para ello se reunían informalmente en la cafetería de la Universidad, hasta que hicieron una reunión formal para suscribir un acta de constitución a principios de 1986, para constituir la Cooperativa de Egresados de la Universidad del Valle – Coounivalle. Los intereses que llevaron a sus fundadores inicialmente fueron altruistas, con el propósito de prestar un servicio a la comunidad de egresados menos favorecidos.

Con el acta de constitución se concreta la creación de una organización solidaria que responde no solo a esta expectativa si no a múltiples objetivos relacionados con la comunidad universitaria y su familia. Es así como a mediados de 1.986 con el apoyo total del entonces rector Dr. Harold José Rizo Otero y los economistas Carlos Iván Vargas y Augusto Narváez se formalizó este hermoso proyecto, escogiendo a la persona que lideraría el fortalecimiento y consolidación de esta organización solidaria: la economista Teresa Montoya de Padilla, en calidad de Gerente y Representante Legal. El trabajo humano, continuo y financiero adelantado por la gerente puerta a puerta fue construyendo la base de los asociados, que en su momento pasó de 20 a 130 en 6 meses cumpliendo estrictamente con las normas constitucionales y legales que rigen al sector.

Para entonces, el Rector de la Universidad del Valle el Dr. Harold Rizo apoyó la Cooperativa, bien sea como asociado y como gestor, apoyo que resultó muy trascendental para su sobrevivencia y su crecimiento. Adicionalmente tuvieron el apoyo logístico de otras instituciones como el Banco Popular por intermedio de un egresado que administraba una oficina en Cali, mediante la cesión de un espacio ubicado en el Banco, para que la Cooperativa pudiera funcionar. Posteriormente el Doctor Harold Rizo Otero posibilito el primer espacio físico que se constituyó en la primera sede de “COUNIVALLE” en el C.D.U de San Fernando.

Dice doña Teresa de Padilla, actual gerente, que no hubo necesidad de realizar algún estudio para concretar la idea de la Cooperativa, que era una necesidad sentida por parte de los egresados para integrarse con la Universidad y apoyar a los egresados menos favorecidos. El tiempo que transcurrió desde el momento en que surgió la idea hasta la creación y consolidación de la Cooperativa fue más o menos de dos años, tiempo en el cual se maduró la idea hasta 1986 en que se crea COOUNIVALLE.

Crecimiento. Formalizado “COUNIVALLE” tanto legal como en el espacio físico, permitió a los asociados contar con un referente de interacción entre ellos y la administración de la

Cooperativa. Las actividades sociales y formales adelantadas por la gerencia ante el sector solidario, la sociedad y la comunidad de Egresados, permitió el crecimiento en el número de asociados pasando de 130 a 850 asociados a inicio de los años 1990s.

Una fase interesante de este proceso tiene que ver, que su crecimiento surge en medio de la mayor crisis del sector solidario con la quiebra de la caja vocacional que termino debilitando la concepción y cultura cooperativa del país. Pero en medio de esta crisis con la ética, identidad y solidaridad con que "COUNIVALLE" enfrento las necesidades de los asociados facilito la construcción de una fuerte y creíble cultura cooperativa basada en la relación aportes-crédito.
Hoy día se presenta como una entidad posicionada, solida legal y financieramente para beneficio de toda la comunidad de egresados, su familia y toda la comunidad universitaria. Todo este proceso de crecimiento permitió la adquisición de una sede propia y un lugar recreativo campestre conservando el espacio asignado por la Universidad del Valle Meléndez.

Dentro de las formas de financiamiento de COUNIVALLE no había ningún apoyo de financiación por parte de Univalle, como si había ocurrido con otras organizaciones creadas; la única forma de financiación era el aporte de los asociados, y los servicios de crédito en alianza con otras cooperativas. En sus inicios el funcionamiento de Counivalle fue duro debido a que existía mucha apatía de los egresados hacia las instituciones solidarias, a pesar de que en esa época de mediados de los años 1980s ya había cooperativas consolidadas en la ciudad de Cali. Otra de las razones era que la Universidad en la jornada diurna graduaba estudiantes que no tenían ninguna experiencia laboral, situación que influía en la motivación de algunos egresados que no tenían ingresos para hacer sus aportes a la Cooperativa.

De acuerdo con doña Teresa de Padilla, se han llevado a cabo los objetivos planteados al inicio de la organización como desarrollo operacional. Dentro de los objetivos que no se llevaron a cabo ha sido el ahorro debido a diversas causas, entre ellas la poca capacidad de ahorro de los asociados por la falta de cultura de previsión de futuro.

Entre los acontecimientos externos a la Universidad que obstaculizo la consolidación de COUNIVALLE se encuentran la crisis de las cooperativas en Colombia a inicios de los años 1990s, la quiebra de la Caja Vocacional, entre otras, situación que influyó mucho en la imagen de las organizaciones solidarias y por lo tanto en el desempeño de Coounivalle. Ya para esta época, se había ganado la confianza de los asociados, quienes tenían sentido de pertenencia que repercutía en la buena imagen de la Cooperativa ante sus asociados. Por lo tanto, la crisis

cooperativa no afectó mucho a COUNIVALLE, porque estaba bien posicionada administrativa y financieramente, que fortaleció sus servicios hacia los asociados.

En cambio, la crisis de la Universidad del Valle de los años 1998-1999 sí afectó la situación de COUNIVALLE, debido al convenio institucional que había de pago de aportes y créditos por medio de libranza por parte de Univalle, en que la crisis afectó los flujos de recursos por la suspensión de la libranza ya que no se le pagaba a los asociados que hacían parte de la comunidad universitaria. Pero casualmente, la misma crisis de Univalle sirvió para que los asociados fortalecieran el sentido de pertenencia y credibilidad de y en la Cooperativa, por su bien manejo dado durante la crisis.

Desarrollo. La Fase de desarrollo de la cooperativa se inicia en la medida en que el pensamiento se abre alrededor de la familia del asociado y de la comunidad universitaria en general. Lo anterior ha permitido el fortalecimiento integración entre los asociados con su cooperativa a tal punto de considerarla un componente fundamental en sus vidas.

Para finalizar debemos resaltar el permanente, loable y continuo servicio personalizado de todo el personal administrativo a los requerimientos de los asociados y la gran fortaleza que se tienen entre el Alma Mater y sus estamentos como son: Asamblea General, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Empleados, Revisoría Fiscal, comités estatutarios que a la vez se distinguen por su autonomía y decisiones independientes. El Fenómeno de éxito de "COUNIVALLE" también se explica en haber mantenido una estructura administrativa estable y garante de todos los procesos: Asociados – Empleados y Directivos.

Actualmente COUNIVALLE cuenta con 1300 asociados, de los cuales 800 son egresados de la Universidad. La cooperativa estimula a los egresados con créditos accesibles para fines productivos entre ellos, estudios de pregrado, posgrado, desarrollo empresarial, vivienda, mejoramiento personal, familiar y para casos de calamidad doméstica.

4.2.13 Corporación de Profesores de la Universidad del Valle -Corpruvalle– Club Piedralinda (1987)

Anécdota: Aunque no pertenece a las organizaciones solidarias la Corporación tuvo un manejo similar al de una cooperativa en que los esfuerzos colectivos del profesorado de la Universidad del Valle buscaron un lugar de bienestar social y recreación, y sus directivas siempre han buscado el mejoramiento de los servicios en la que sus socios o afiliados participan activamente mediante el uso frecuente de los diversos servicios.

Con la creación de la Oficina de Bienestar Profesoral en los años 1970s, Víctor H. Pinzón, su director, logró que la Univalle alquilara una casa al sur de la Ciudad de Cali, de propiedad del profesor Borrero, al que llamaron la Casa del Profesor, ubicada en la vía a Pance, en una calle denominada Pilarica. En ella, la Universidad hizo una inversión en la construcción de una piscina y adecuaciones para la recreación de los profesores. Pero llegó un momento, es que esta Casa del Profesor, manejada por la Oficina de Bienestar, se quedó pequeña como sitio de encuentro, sobre todo los fines de semana y en las fechas especiales de la familia, ante el aumento de la demanda de servicios por parte de los profesores adscritos a la Universidad del Valle.

Con la salida del Dr. Pinzón de la Oficina de Bienestar, lo reemplaza el profesor Carlos Corredor para los años 1982-1983, quien siguió con las mismas políticas. Para estos años son los profesores los que deciden su servicio de recreación, comprometiéndose con el mejoramiento del servicio, liderados por el Comité de Bienestar Profesoral en el cual participaron entre otros, los profesores Jorge Calle, Alirio Sardi, Pedro Supelano y Camilo Bautista (todos ellos QEPD), Álvaro Thomas, Lugardo Álvarez Agudelo, Mario Tabares C., Omar Cedeño, Orlando Acevedo Rueda, Elizabeth Peña, Oscar Alberto Mejía Echeverry, Henry Granada Echeverry y Raúl Antonio Castro García, quienes se daban cuenta que la Universidad estaba un poco distante de las propuestas de bienestar y recreación de los profesores. Además de la insuficiencia de los servicios de la Casa del Profesor, los profesores discutían con Corredor sobre el mejoramiento del servicio de recreación, para tener sede propia para los profesores (Castro, entrevista, 2019).

En el año 1984, siendo rector Rodrigo Guerrero, luego de adelantar las respectivas consultas, nombra a Raúl Castro García como director de la Oficina de Bienestar Profesoral, quien le dio dinamismo a las iniciativas presentadas por los profesores, a través de Asociaciones Profesorales existentes y otras surgidas en el interior del Comité de Bienestar Profesoral, relacionadas con la prestación de servicios de bienestar en general y en las áreas de la salud, la recreación, y negociación colectiva en particular. El Comité de Bienestar, hace un inventario de los predios que la Universidad del Valle tenía en la Ciudad de Cali, e identificó varios lotes en la zona sur, pensando en una propuesta colaborativa entre la Universidad del Valle y los profesores de la misma para implementar una Sede Recreativa. La evaluación de lotes indicó que por tamaño y ubicación, no eran apropiados para adelantar un proyecto para la construcción de un Centro Recreacional que respondía la idea gestada por el Comité de Bienestar Profesoral (Castro, 2019).

Según Bautista (2010, p.1) se diferencian cuatro etapas en la historia de Corpruvalle, así:

> De 1986 a 1987: Los *pioneros*, etapa de definición de la idea y su concreción en el nacimiento de la Corporación como ente de derecho privado, acta de constitución y Estatutos.
> De 1988 a 1993: Los *constructores*, etapa de realización material de las obras. La Corporación Corpruvalle construye y dota su Club Piedralinda.
> De 1993 a 1998: El *Club Social*, Corpruvalle como Organización. Desarrollo de Piedralinda como Club Social. Procesos administrativos, reglamentarios, organizacionales.
> De 1998 a la fecha (2009): El *Gran Salto Adelante*, en 1.998 a partir de la gran crisis de la Universidad del Valle que afectó notablemente a la Corporación, Corpruvalle hace una re-ingeniería total y se re-diseña en todos sus elementos componentes administrativos, financieros, instalaciones y servicios.

Considerando que los profesores se merecían algo digno, además de funcional y cómodo pensado para una población amplia, el Comité de Bienestar Profesoral tomó la decisión de comprar un lote en el sur de la Ciudad de Cali en 1986, que correspondía a sus inquietudes planteadas. Como efecto crea la CORPORACIÓN DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE en el año de 1987, sobre la cual estaba trabajando con la elaboración de los Estatutos para obtener la personería jurídica, en que efectivamente se obtuvo con la firma de un grupo pequeño de Socios Fundadores, y la cláusula de ampliar la membresía a un número más amplio de Socios de la Corporación, descartando desde un principio la figura de "Acciones".

Después de la ardua búsqueda, la ocasión se presentó cuando el profesor Alirio Sardi se enteró que su tía, la Hermana Sardi, fundadora del Centro de Tratamiento para Casos Terminales de Cáncer, en La Viga, Pance, ofrecía para la venta un terreno, ubicado en la Calle Pilarica, Callejón Las Chuchas en Pance, terreno que la Corporación de Profesores compró con apoyo de la Oficina de Bienestar Profesoral de la Universidad del Valle. Como una realización de la CORPORACIÓN DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE CORPRUVALLE, se inicia la construcción en el terreno de lo que hoy se conoce como el CLUB PIEDRALINDA, llamado así porque está construido en un terreno de piedras. El terreno con un extensión de un poco más de dos hectáreas se negoció en 1986 por un valor de $12.000.000 y para iniciar el negocio, se aportó la suma de $5'000.000 que la Oficina de Bienestar Profesoral tenía depositados en la Fundación FES, en un Fondo de Contrapartida y los $7'000.000 restantes se pactaron a un (1) año, sin intereses, que pagarían los profesores asociados a la Corporación.

Inmediatamente el Comité de Bienestar Profesoral, conformó un Equipo Interdisciplinario, con la colaboración de algunos docentes de las Facultades de Arquitectura, Ingenierías, Humanidades, Administración, Salud, Educación… que con gran creatividad y pensando en lo que podría ser el CLUB DE PROFESORES, resolvieron innumerables problemas, como el diseño de planos, calcular la capacidad, estimativos de costos, valor de afiliación, gestión ante Fonvalle para el crédito, entre otros. La gestión adelantada por el Equipo Interdisciplinario,

liderado por el Comité de Bienestar Profesoral, bajo la Dirección de Raúl Castro, fructificó y en menos de tres meses se contaba con la afiliación de 450 profesores de la Universidad del Valle.

Al avanzar en la implementación de las obras físicas se encontró que el terreno, a poca profundidad al cavar, consistía en un lecho de piedra. Ese factor llevó a que los arquitectos e ingenieros cambiaran planos para poder utilizar la piedra que estaba disponible. Por ese motivo, cuando se realizó un concurso con los niños, hijos de los profesores, para colocarle nombre al naciente CLUB DE PROFESORES DE UNIVALLE / CORPRUVALLE, el nombre propuesto por un niño de "PIEDRALINDA" ganó el concurso.

CORPRUVALLE nació y creció bajo los principios del cooperativismo, en que los esfuerzos colectivos del profesorado de la Universidad del Valle buscaron un lugar de bienestar social y recreación (Bautista, 2013). Este esfuerzo estuvo muy unido al Fondo de Empleados Docentes de la Universidad del Valle – FONVALLE, que venía ejecutando proyectos de autogestión desde mediados de los años 1970. Hay que destacar que en el impulso de estos proyectos sociales, la Oficina de Bienestar Profesoral, estando al frente de ella el Dr. Víctor H. Pinzón, cumplió un gran papel en especial en la gestación de FONVALLE, y posteriormente la Oficina de Bienestar Profesoral con la colaboración de FONVALLE, dio vida a CORPRUVALLE.

Se puede decir que hablar de la historia de CORPRUVALLE es hablar de una parte de la historia de FONVALLE, debido al apoyo financiero a través de financiación y créditos a los asociados de CORPRUVALLE, tanto en su creación como en la evolución de sus actividades que le brindó siempre FONVALLE. Se puede decir hoy en día que entre estas dos organizaciones hay una historia de cooperación interinstitucional que ha durado 34 años, como bien lo dijo Camilo Bautista, fundador de CORPRUVALLE, en 2013 cuando se refirió a la cooperación entre estas dos organizaciones (Bautista, 2013), a tal punto que se podría considerar a CORPRUVALLE como una subsidiaria de FONVALLE.

A principios de los años 1980s ya sea había consolidado la División de Bienestar Social de la Universidad del Valle como un dependencia que buscaba prestar servicios de bienestar y recreación a los profesores, empleados y trabajadores, algunos de los cuales estaban asociados a organizaciones como Fonvalle, Fetrabuv, Canapro-Valle, Cooperativa financiera Solidarios, entre otros. En ese entonces la División de Bienestar Social de la Universidad era una organización articuladora entre las distintas empresas sociales existentes en la Universidad, que procuraba el bienestar de los profesores, empleados y trabajadores.

En los años 1985-1986, la Univalle tenía en arriendo una casa situada en la Calle Pilarica, Callejón de las Chuchas, en Pance, conocida como la Casa del Profesor - Univalle. Allí se realizaban pequeños eventos académicos, y se atendía a los profesores con servicio de restaurante y piscina. El Comité de Bienestar Profesoral consciente de las limitaciones de la Casa del Profesor, negoció la terminación del contrato en 1986. En el Comité de Bienestar existía la conciencia que si la Casa del Profesor no se cerraba y se creaba la necesidad de avanzar con otra iniciativa (la creación de CORPRUVALLE) y la consecución de un lote adecuado para proponer un "Club de Profesores", jamás se habría podido sacar adelante la iniciativa de CORPRUVALLE (Castro, 2019). Allí nació la Corporación de Profesores de la Universidad del Valle - Corpruvalle, con Personería Jurídica # 00614 del 2 de marzo de 1.987 (Bautista, 2013, p.21).

Para ello, los profesores interesados buscaron financiar la inscripción a CORPRUVALLE, fijado en $70.000 pesos por cada nuevo asociado. Hubo necesidad de acudir a las dos fuentes de financiamiento más usadas por los profesores en aquella época: Fonvalle (que financió un 70% de los nuevos asociados) y la Oficina de Bienestar Profesoral. Con este propósito, Fonvalle abrió una línea especial de crédito a mediano plazo (24 meses), con bajos intereses, descuento por nómina, y fuera del tope de endeudamiento individual. La cuota mensual a cargo de cada asociado de FONVALLE-CORPRUVALLE eran los mismos $2.762 (Bautista, 2013, p.22).

La Oficina de Bienestar Profesoral financió al restante 30% de los inscritos, en las mismas condiciones de Fonvalle. El dinero se invirtió en las primeras construcciones del campus de La Viga. Poco a poco se fueron incorporando nuevos asociados a CORPRUVALLE, quienes iban tomando la línea de crédito, bien por Fonvalle o por Bienestar Profesoral. "La Asamblea General celebrada en Octubre de 1988 en el propio terreno de La Viga, aprobó una cuota extraordinaria de $25.000 por cada asociado, con el fin de culminar la primera etapa de las obras. De nuevo Fonvalle facilitó este proceso a sus asociados con otro préstamo. Esta vez la participación de Fonvalle fue de 85%, y la de Bienestar Profesoral de un 15%" (Bautista, 2013, p.22).

Una de las fechas más memorables de CORPRUVALLE fue el 8 de Diciembre de 1.988, en que se inauguró la sede social, y ese mismo día fue bautizada como CLUB PIEDRALINDA. Como dice Camilo Bautista, constaba de un kiosco de paja, una casita azul que servía de recepción y de habitación para el vigilante; una cocina, servicio de baños, cancha de fútbol y una espectacular piscina. Se había cumplido el anhelo de los profesores asociados a CORPRUVALLE. Tendrían un espacio propio para el descanso y la recreación de sus familias.

Para el año de 1990 el número de asociados a CORPRUVALLE había llegado a 450 y las instalaciones bajo cubierta no eran suficientes para atender la demanda los fines de semana, por el aumento de profesores asociados al Club Piedralinda, que paulatinamente fueron asistiendo a las instalaciones. Por ello la Asamblea General de CORPRUVALLE proyectó avanzar en la construcción de la segunda etapa, pero para ello se requerían nuevos recursos financieros: otra cuota extraordinaria que sería esta vez de $30.000. Nuevamente, Fonvalle facilitó a los asociados de CORPRUVALLE gran parte de esta operación. "Con estos recursos se pudo construir la Unidad Verde, conformada por un kiosco de guadua con sus respectivos baños, y la Unidad Amarilla, donde funcionan la cafetería y los billares. También se construyeron el baño turco, la sauna, la zona de restaurante y el salón de eventos" (Bautista, 2013, p.23), durante los años 1990.

Llega la crisis de 1998. A pesar de la crisis de financiación que había venido teniendo la Universidad del Valle, en junio de 1998 la Universidad tuvo la más seria crisis institucional en toda su historia. Hubo cierre total y cesación de pagos tanto al personal activo como a los jubilados. La desolación cundía por todos lados. Algunos de los emprendimientos sociales como Fonvalle y CORPRUVALLE lograron soportar con firmeza los embates de la crisis, y salir fortalecidas. El papel cumplido por Fonvalle fue definitivo para que los profesores asociados pudieran aguantar la tempestad en aquellos periodos infortunados.

> *La Junta Directiva de CORPRUVALLE tomó las medidas necesarias para afrontar la grave crisis de tesorería que se le vino encima, pues dependía de las transferencias que la Universidad les hacía a sus asociados por descuento de nómina. A lo largo del segundo semestre de 1998 y del primer semestre de 1999, dicha nómina comenzó a llegar con grandes atrasos. Las medidas adoptadas dieron buenos resultados. Uno de ellos –aunque parezca increíble- fue la consecución de una nueva sede social: la finca Moralba en Tocotá.*
> *La historia de Moralba es larga para narrarla en este espacio, pues forma parte del capítulo "Crónicas, cuentos y relatos de CORPRUVALLE", de mi autoría, y cuya edición está próxima a salir a la luz pública. Aquí solo interesa resaltar que años atrás había sido creada la Sociedad Promotora de Inversiones de asociados a FONVALLE –PROMIVALLE-; una iniciativa del Fondo en la que participaron alrededor de 235 asociados, sus beneficiarios, y el propio FONVALLE, todos en calidad de accionistas. Pero a comienzos de 1998 PROMIVALLE entró en quiebra, y su activo más importante era esta finca situada en la vereda de Tocotá, que además era zona azotada por la guerrilla y su secuela de extorsiones y secuestros.* (Bautista, 2013, p.24)

Entre las decisiones tomadas como una operación inteligente, CORPRUVALLE se quedó con la finca gracias al papel significativo de Fonvalle, que facilitó la venta a crédito de 45.000 acciones de la difunta Promivalle. El papel principal de la operación fue realizado por los damnificados de Promivalle que eran asociados de Fonvalle y CORPRUVALLE. En este sentido todos los asociados damnificados, de una u otra forma cedieron o vendieron sus acciones a

CORPRUVALLE. “Un triángulo de amor y de dolor, que como en las novelas rosa, tuvo un final feliz. La finca Moralba se convirtió en la sede campestre Mateguadua en Tocotá, la misma que, gracias a FONVALLE logró expandirse con la adquisición de la finca Zoilandia en el 2005 y el predio Sierra Morena. Ambas adquisiciones permitieron triplicar la capacidad de alojamiento en la sede campestre” (Bautista, 2013, p.25).

Todas estas operaciones de cooperación financiera de alto nivel entre CORPRUVALLE y Fonvalle “evidencian el verdadero espíritu de la economía solidaria, y llenan a los asociados de fervoroso entusiasmo por una causa de interés general que beneficia al colectivo de profesores de la Universidad del Valle. Estos hechos son un ejemplo excepcional en la historia de los fondos de profesores y empleados de las universidades de América Latina” (Bautista, 2013. p.25).

4.2.14 Promotora de Inversiones del Valle Promivalle (1989)

Anécdota: El esfuerzo de un colectivo relativamente pequeño de colegas de invertir conjuntamente en una sociedad privada con visión de expectativas de ahorro, inversión en algo productivo en activos hacia el futuro, y el beneficio social de recreación de profesores y sus familias, dieron lugar a pequeñas inversiones colectivas que con el tiempo no pasaron de ser pequeñas por falta de capital y por falta de inversionistas para su actividad económica.

Para finales de los años 1980s, la Universidad del Valle pasaba por una relativa estabilidad, en que la crisis económica se había moderado con la puesta en marcha de la normatividad de educación superior y los emprendimientos sociales por parte de profesores líderes que buscaron salidas a la problemática presupuestal. Con este liderazgo social de los profesores y con la consolidación del cooperativismo en el Valle del Cauca y en Colombia, seguía la dinámica de los emprendimientos sociales surgida desde mediados de los años 1960s con la iniciativa de grupos de profesores, que se aventuraban a crear empresas con un propósito social para contribuir al bienestar social tanto de profesores como de trabajadores, con principios cooperativos.

Dentro de las necesidades socioeconómicas percibidas en la comunidad universitaria a finales de los años 1980s, estaban las expectativas comunitarias como el ahorro, la inversión en algo productivo y en activos hacia el futuro, el beneficio social de recreación de profesores y sus familias. Por estas razones, al final de los años 1980s surge la idea detectada en un grupo de profesores colegas en Economía e Ingeniería de Univalle, de la necesidad de ahorro común. Esta idea se haría realidad con algunos aportes de profesores colegas, “por lo cual quisimos realizar un fondo de capitalización que permitiera hacer algunas inversiones que rentaran y de utilidad

colectiva, entonces la idea empezó con 6 profesores" dice Rubén Darío Echeverry, Gestor Emprendedor de la empresa, "yo fui convocado por este grupo por que se debía cumplir con dos características que solicitaban los gestores iniciales, que era, uno que tuvieran cierto tipo de conocimientos financieros y dos experiencia en este campo, yo ya había participado en diferentes Cooperativas y varias iniciativas realizadas aquí en la Universidad del Valle" (Echeverry, 2020).

En la primera reunión asistieron entre 6 u 8 personas, había una persona muy importante que lideró todo este proceso ya fallecido, llamado Max Nieto, y profesores del Programa de Economía como Alirio Sardi, Jesús Anselmo Tabares, Rubén Darío Echeverry. La idea inicial fue reunir 30 profesores y que cada uno pusiera de a un millón de pesos como aporte y conseguir 30 millones de pesos, que en ese momento era una suma considerable para iniciar. Se pusieron entonces a la tarea de recolectar este dinero y que se administrara. Se empezó de manera informal, el profesor Max Nieto sirvió de tesorero y todos empezaron a girar su aporte, cada uno se encargó de llevar más profesores hasta que completamos los 30 profesores.

Cuando ya se tuvieron los 30 millones de pesos, se creó y formalizó la PROMOTORA DE INVERSIONES DEL VALLE "PROMIVALLE" en 1989, como empresa privada, que se formalizó en seis meses. Se discutió el destino del dinero, ahí se inició realizando inversiones financieras, en que los socios con su conocimiento fueron realizando inversiones y poco a poco se fue dando la discusión densa, como es costumbre de los profesores universitarios en la consolidación de la empresa. Una vez formalizada se delegó un representante legal como gerente, siendo una mujer que trabajó en otro proyecto llamado Fonvalle.

Según Echeverry (2020) se empezó a buscar inversiones que fueran más rentables y que tuviera una naturaleza más cercana a los objetivos que perseguía el grupo, no solamente generar rentabilidad sino que se pudiera tener bienes compartidos que fueran útiles para todos los socios. "Así fue formándose y al cabo de un año la empresa no repartió su utilidad, lo que se hizo fue conseguir una gerente, con perfil administrativo y financiero, puesto que la plata ya se había incrementado y se debía hacerla crecer más, a esto le sumamos un aporte extra de todos los profesores que fue de $200.000 mil pesos más" (Echeverry, 2020). La Gerente realizó estas iniciativas de inversión y en sus propuestas estaba comprar unas fincas que estaban en oportunidad de inversión por PROMIVALLE, propuestas que fueron aprobadas por la Junta Directiva. Fueron 2 fincas que serían de utilidad colectiva.

Para ese momento año 1992, PROMIVALLE tenía dos fincas que permitían espacio de esparcimiento y recreación como usufructo de las fincas. Estaban ubicadas en el corregimiento de Tocotá, utilizándose para beneficio de los asociados por espacio de tres años, hasta 1995, fecha en que las fincas fueron donadas a la Corpruvalle, debido a que no se le hizo inversión en mantenimiento apropiado, situación que elevó los costos para 1995. Lo anterior se hizo debido a que la mayoría de los 30 profesores estaban afiliados a Corpruvalle; hoy son espacios de esparcimiento y recreación de esta Corporación, muy efectivas, bellas casas campestres con capacidad para 70 personas con toda la dotación como si fueran grandes hoteles.

La falta de inversión en mantenimiento de las fincas, se había pasado por alto durante tres años, inversión que sería indispensable para su puesta en servicio a largo plazo para darles el uso, mantenimiento y demás. Saldo que se había venido acumulando y para el año 1995 los socios no tenían el capital para invertir en restaurar las fincas; pues estaba claro que cuando se realiza una inversión financiera algo de rentabilidad se tiene. En cambio un bien raíz es todo lo contrario, se pagan impuestos y se hacen inversiones en mantenimiento, gastos que poco a poco disminuyen la rentabilidad de la inversión en las fincas. La Junta Directiva de PROMIVALLE, después de muchas reuniones y discusiones entre los profesores, tomó la decisión de liquidar la empresa. En la liquidación final, lo que se liquidó se le entregó a Corpruvalle, puesto que era más efectivo y rentable liquidarla que sostenerla.

Entre los intereses que motivaron pertenecer al grupo gestor de PROMIVALLE, era que el interés comunitario de ahorrar a través de inversiones colectivas en bienes y activos que permitieran alguna rentabilidad. La idea fue del grupo gestor, con la intensión de un ahorro común rentable, pero la persona que lideró todo este proceso fue Max Nieto (QEPD). Entre las condiciones para pertenecer a PROMIVALLE estaban cumplir con dos características que solicitaban los gestores iniciales: uno, que tuvieran cierto tipo de conocimientos financieros y dos experiencia en este campo de inversiones.

Una característica común de los Emprendimientos Univalle, observado en PROMIVALLE, es que surgieron de reuniones informales de amigos y colegas. PROMIVALLE surgió cuando cuatro economistas estaban conversando, tomando café, y pertenecían a un colectivo gremial, la Asociación de Egresados de Economía de Univalle. Con la gestión de este pequeño grupo de colegas, el tamaño se multiplica luego porque cada uno se encargó de llamar a dos más y así sucesivamente, hasta completar 30. La primera reunión se hace en Univalle Meléndez, donde

asistieron varios profesores, en que el interés era el ahorro común rentable; los temas iniciales se realizaron en torno a cómo poder reunir un dinero para crear una empresa, y se fue poco a poco avanzando hasta tener 30 profesores en este grupo y tener un capital para empezar a invertir. "Temas como la inversión financiera fue nuestra meta, inversiones efectivas rentables que nos permitieran aumentar cada día más, nuestro ahorro o capital" (Echeverry, 2020). En este grupo inicialmente participaron 6 personas, lideradas por el profesor Max Nieto, Alirio Sardi, Jesús Anselmo Tabares, Rubén Darío Echeverry y Antonio Arias; la idea inicial fue reunir 30 profesores, en reuniones mensuales cada uno se encargó de atraer más profesores.

El proceso de formales para el desarrollo de la idea, fue también importante. Siempre se tuvo el deseo de asociarse, para cumplir el viejo principio de que la Unión hace la Fuerza. Una de las cosas importantes es que en cada reunión informal se le daba un contexto académico, hacíamos marco teórico, muy sustentado, los estatutos se discutían y se reformaban. "Yo creo que no hay juntas más serias en las que he participado que las juntas de las empresas creadas en Univalle, puesto que eran super-rigurosas, super-vigiladas, sistemáticas, organizadas, formalizadas, con orden del día" (Echeverry, 2020). Todas las reuniones tenían un principio muy importante, además de la solidaridad, la rectitud, todas ellas eran correctamente realizadas para el beneficio colectivo. En este grupo inicialmente participaron entre 6 y 8 personas, lideradas por el profesor Max Nieto, el verdadero impulsor y gestor, quien aplicó relaciones interpersonales entre colegas, respetando sus diferentes credo, raza y religión.

Al inicio PROMIVALLE funcionó en una pequeña oficina, un espacio para hacer las reuniones suministrada por Univalle. Posteriormente se alquiló una oficina en Holguines Trade Center. Sobre el apoyo de Univalle, en general tuvieron que trabajar de manera solitaria e independiente. Se tuvo exactamente la misma idea de Imbanaco, donde el elemento común era que se pensaba cómo colectivo, en que sus colegas generan una idea de negocio o una idea de beneficio colectivo, que era una iniciativa propia, la de PROMIVALLE. Para su puesta en marcha, se investigó…. "nosotros investigamos que un fondo financiero solito estaba destinado a morir, porque para crear un fondo financiero se necesita billete, es decir, que cada uno tenía que aportar 20 millones para generar rentabilidad. PROMIVALLE era una cosa distinta, era un fondo de inversión que nosotros lo pensábamos más para beneficio colectivo, para los 30 fundadores". Se analizó mucho, con otros ejemplos, otros fondos, se investigó, se trató de acomodar modelos que habían a la propia especificidad, "pero finalmente era muy complicado, cada vez que se

investigaba más, se enteraba que esos fondos eran muy gorditos en términos financieros y por eso producen tanto (Echeverry, 2020).

Sobre el contexto nacional para la gestación de PROMIVALLE, se estaba en un contexto propio, que era tratar de tener una inversión o activo para el futuro, tener una forma de seguridad financiera desde el punto de individual y siempre teníamos que hacerlo individualmente. En el contexto nacional, "estaba muy de moda el auge del sistema cooperativo, realmente estábamos contagiados de los principios de solidaridad del sistema cooperativo. Ya varios habíamos tenido experiencias cooperativas y corporativas, particularmente digo que todas esas experiencias han sido exitosas. Y han sido exitosas por el principio de la solidaridad" (Echeverry, 2020).

Para el caso de obstáculos y dificultades, la mayor dificultad que tuvieron los gestores es haber carecido de capital para hacer una empresa más grande. "Pensamos que con poco se podría hacer un fondo, y nos dimos cuenta que para hacer fondo realmente se necesitaba plata" (Echeverry, 2020). El desarrollo definitivo de la idea PROMIVALLE estaba impulsada por la confianza fundamentada en el ahorro y la solidaridad de sus gestores fundadores, quienes aportaron recursos propios para su implementación.

Contextualizando la formalización de PROMIVALLE, se inició con una etapa informal, en que se armó el grupo, se analizó el fondo de inversiones, pero se demoraron por lo menos seis meses en formalizarlo. "Aquí todo se manejaba con confianza, que fulanito manejaba la plata, me parece que era Max Nieto. Pero nosotros confiados. Me parece que lo fundamental en Promivalle ha sido la confianza y el colegaje, y el deseo entre muchos de hacer algo colectivo" (Echeverry, 2020). Para formalizarlo se debía reunir a 30 socios que debían cumplir con dos características que solicitaban los gestores iniciales, que era, uno que tuvieran cierto tipo de conocimientos financieros y dos, experiencia en este campo.

La junta directiva sesionaba una vez al mes en forma correcta y rigurosamente en sus inicios, donde imperaba la confianza y la solidaridad para cumplir con el objetivo de PROMIVALLE. Posteriormente se desataron algunas anomalías…. "Pertenecí a la Junta Directiva en sus inicios y luego me desentendí, porque los profesores que entraron a la Junta, trataron que consolidar una rosca con la Gerente, considerando que había mucha gente interviniendo. Entonces cuando salí de la Junta, me invitaban a la Junta en calidad de asesor" (Echeverry, 2020). Después de 6 años, la Junta Directiva tomo la decisión de liquidar la empresa…. "al final, en la liquidación, éramos 30 de PROMIVALLE y 400 de Corpruvalle, no nos pusimos a contar cuanto era y se la

regalamos a Corpruvalle, que es de beneficio colectivo". En el manejo de las juntas, uno de los secretos del éxito de las organizaciones que sean creado en Univalle "es que sus organismos directivos han sido supremamente rigurosos, serios, comprometidos y garantes de vigilar el cumplimiento de sus objetivos de la empresa social creada, como es el caso de Imbanaco y Valle del Lilli" (Echeverry, 2020).

PROMIVALLE básicamente no prestó ningún servicio, básicamente era un fondo de solidaridad financiera. Cuando ya se hizo la inversión en fincas, no se alcanzó a prestar servicio, porque vino el problema con la Gerente, que no hizo el mantenimiento respectivo y se liquidó. Los objetivos planteados al inicio de la organización, la mayoría se realizaron, pero realmente quedó faltando que el Fondo tuviera activos que fueran utilizados colectiva y socialmente por sus socios, y no se logró porque se tomó la decisión de liquidarlo en el año 1995.

4.2.15 Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle (1992)

Anécdota: La transformación de un establecimiento público de orden departamental a una organización economía mixta de orden departamental como lo fue el Fondo Acumulativo, por un lado; y el modelo de recolección y administración de fondos establecidos por la FES, motivaron en los años 90s a las directivas de la Universidad del Valle a crear la Fundación General de Apoyo de la Universidad del Valle, como una manera de darle un impulso a las finanzas de la Universidad.

En 1991 el Dr. Jaime Enrique Galarza llegó a la Rectoría de la Univalle y encontró una situación que calificó como dramática en que la Asamblea Departamental, por petición de la anterior administración de la Universidad había creado la figura de Establecimiento Público de orden departamental para manejar los activos y bienes que en ese momento venía manejando el Fondo Acumulativo de la Universidad del Valle. Así, se creó un establecimiento público adscrito a la Secretaría de Hacienda del Departamento del Valle, la misma figura jurídica que tenía la Universidad. El Fondo iba a ser transformado con sus consecuencias y la cantidad de activos de la Universidad iban a ser manejados por la Asamblea Departamental (Galarza, entrevista, 2019).

La acción de la Asamblea Departamental era una ofensa contra el esfuerzo que había hecho la Universidad por crear un patrimonio para apoyar programas académicos y de bienestar universitario con el Fondo Acumulativo de la Universidad del Valle desde 1967. El argumento del Dr. Galarza a la Asamblea Departamental fue que eso era un atentado institucional, que cómo le iban a arrebatar el patrimonio a la Universidad que ascendía a diez mil millones de pesos ($10.000'000.000); que al

transformar el Fondo en establecimiento público, permitía a la Asamblea intervenir en asignaciones presupuestales con todas las diferencias políticas que puedan surgir (España et al, 1995).

La intervención del rector Galarza fue escuchada por la Asamblea Departamental, aceptando la propuesta de una nueva ordenanza que revocaba la anterior que transformaba el Fondo Acumulativo de la Universidad del Valle en un establecimiento público del orden departamental, y facultaba al Rector y al Gobernador del Valle para constituir una institución de utilidad común de carácter mixto. Con el Gobernador Dr. Luis Fernando Cruz, en 1992 se constituyó la Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle, de utilidad común y de carácter mixto, porque era necesario que la Universidad participara con carácter mixto que la ley 130 del 1976 permitía (Galarza, 2019).

Igualmente se pensó que estuvieran adscritos el Departamento del Valle y otras Fundaciones privadas de gran importancia, como son la Fundación para la Educación Superior, la Fundación Carvajal, Fundación Propal, Fundación Valle del Lili y los gremios de egresados de la Universidad del Valle. La gestación de la Fundación se debe a una coyuntura política frente a un patrimonio que la comunidad universitaria construyó durante 27 años y que por una decisión desafortunada de la Asamblea Departamental fue arrebatada a la Univalle.

La Fundación surge como un instrumento de gestión administrativa y financiera de la Univalle y un instrumento de gestión eficiente y moderna que le permita apoyar a la Universidad para conseguir recursos, liberar gastos y que le ayude a administrar los recursos que provengan del exterior y de otra naturaleza. Una razón para la creación es que el Fondo Acumulativo tenía unas limitaciones claras desde el punto de vista jurídico y de sus alcances público-privado, puesto que fue creado básicamente con un sólo propósito que era el de capitalizarse y administrar los recursos financieros y las rentas propias de la Universidad (España et al, 1995).

La decisión de creación la tomaron el Rector de la Universidad Dr. Jaime Enrique Galarza y el Director del Fondo Acumulativo Dr. Rubén Darío Echeverri, para resolver el problema jurídico y ampliarle el campo de acción al Fondo Acumulativo, es decir, que no solamente pudiera administrar los recursos de la Universidad, sino también incursionar en actividades productivas que fueran de competencia de la Universidad, como librería, centro editorial, emisora, programadora de televisión, etc., porque estas se encuentran en el ámbito cultural, de la difusión y de la comunidad, cumpliendo con los propósitos de la Universidad; además la Fundación General tiene un propósito social y es el de contribuir a la comunidad con proyectos de desarrollo social (España et al., 1995).

Uno de los propósitos de la Fundación era manejar las empresas de la Universidad, ejecutar fund raising en los medios nacionales e internacionales, y de esta forma ayudarle a aliviar a la Universidad los gastos para ofrecer a la comunidad una Universidad Moderna, con recursos adecuados para formar los mejores profesionales de la región. El enfoque de la Fundación General parte de una nueva visión que se observa en grandes Universidades de Europa y Norteamérica; a nivel de América Latina en Universidades de Brasil y Chile, que cuentan con una Vicerrectoría de Apoyo en el manejo de sus recursos económicos, administrativos y de fomento a la investigación para proyectar la Universidad a la sociedad productiva (Galarza, 2019).

La Fundación General de Apoyo da continuidad a la actividad del Fondo Acumulativo, ampliando su campo de acción, implementando una estructura administrativa y financiera que le permitirá mejorar sus servicios con nueva visión. La Fundación se crea con un patrimonio inicial de cinco millones ($ 5'000.000). Mediante acta de constitución y aprobación de los Estatutos, el 15 de Junio de 1992 en el Salón del Consejo Académico asistieron representantes legales de las Instituciones, el Gobernador del Valle, el Rector de la Universidad, el Director Ejecutivo de la Fundación General de Apoyo, los representantes eran:

Dr.	Carlos Holguin Sardi	Dr.	Jaime Enrique Galarza Sanclemente
Dr.	Rubén Darío Echeverri Romero	Dr.	Alfonso Ocampo Londoño
Dr.	Luis Fernando Cruz	Dr.	Weimar Escobar Saavedra
Dr.	Vicente Borrero R.	Dr.	Jairo Trujillo Caicedo
Dra.	Aida Clavijo	Dra.	Teresa Montoya de Padilla
Dr.	Luis Alfonso Elvira	Dra.	Libia Libreros L.
Dr.	Oscar Iván Rojas Rep. del Dr. Carlos García Chávez		

La Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle es una entidad de carácter mixto, contemplada en el Artículo 6° del Decreto Ley 130 de 1976 y la cual se rige por el libro 1° título XXXVI del Código Civil Colombiano, por consiguiente en ningún momento ni sus bienes, ni sus beneficios, valorizaciones, utilidades o créditos ingresarán al patrimonio de personas naturales o jurídicas en calidad de distribución de utilidades, como tampoco en caso de liquidación de la entidad, ni directamente, ni a través de personas naturales o jurídicas (Acta de Constitución).

La Fundación General es una entidad dedicada a apoyar financiera y administrativamente todos los programas y proyectos que desarrolle la Univalle en beneficio de la comunidad. Tiene su domicilio en la ciudad de Cali, Departamento del Valle, pero puede tener sucursales, agencias, dependencias o representación en sitios del territorio nacional y del extranjero. La personería jurídica se hizo efectiva el 12 de febrero de 1993, por Resolución 0083 de la Gobernación del Valle.

Posteriormente se constituye un contrato de mandato civil entre la Fundación y la Universidad donde quedan estipuladas las condiciones para la administración, que por delegación expresa de la Universidad hará la Fundación de los bienes y recursos de ella[17]. En mayo de 1993 se instala la Junta Rectora y se designa el Consejo de Dirección de la Fundación. Después de la obtención de la personería Jurídica se lleva a cabo el traslado definitivo a la Fundación de la Programadora de Televisión UV-TV, el Centro Editorial y el Proyecto de la Emisora.

En Junio de 1993 se realiza la primera reunión conjunta de la Junta Rectora y el Consejo Directivo. Se empieza a trabajar en la organización de la estructura administrativa y financiera, el establecimiento de procedimientos administrativos y financieros, la definición de la planta de cargos, manual de funciones y escala salarial. Se da inicio a la vinculación de actividades y proyectos de la Universidad y el traslado paulatino de actividades, fondos y parte del personal del Fondo Acumulativo a la Fundación General de Apoyo a la Universidad (España et al., 1995).

En marzo de 1994 se trasladan a la nueva sede ubicada en la Universidad del Valle, y en abril se termina de trasladar el personal del Fondo Acumulativo a la Fundación General y empieza el proceso de liquidación del Fondo Acumulativo. El 28 de abril de 1994 se expidió la Resolución No. 0153 emanada de la Gobernación del Valle del Cauca donde se ordenaba la inscripción del liquidador del Fondo Acumulativo de la Universidad del Valle a Rubén Darío Echeverri Romero, representante legal del Fondo Acumulativo de la Universidad, como liquidador principal y Octavio Vélez P. como liquidador suplente (Fundación General de Apoyo, 1994).

Mediante Resolución No. 0837 de la Gobernación del Valle del Cauca se procedió a cancelar la Personería Jurídica del Fondo Acumulativo de la Universidad del Valle, el 16 de agosto de 1994, reconocida mediante la Resolución No. 4706 del día 3 del mes de noviembre de 1967 expedida por la Gobernación del Valle con domicilio en Cali. De esta manera la Fundación General de Apoyo empieza a desarrollar las actividades propias de su objeto social en el mes de julio de 1993, con el siguiente direccionamiento estratégico (Fundación General de Apoyo, 1994):

Misión. Obtener y generar recursos para apoyar financiera y administrativamente las actividades de formación, de investigación, de extensión y de bienestar que la Universidad del Valle adelante en beneficio de la comunidad universitaria, de la sociedad productiva y de la comunidad en general.

Objetivos Institucionales. Son objetivos básicos de la Fundación: Promover y administrar todas aquellas actividades, bienes, proyectos, programas y empresas que los organismos de dirección de la

[17] Acta de constitución de la Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle, Junio de 1992.

Universidad consideren deben ser apoyados; administrar financieramente los dineros de recursos propios que la Universidad le encomiende; contribuir en la búsqueda y obtención de Recursos Financieros para apoyar las diferentes actividades de la Universidad; fomentar el desarrollo académico, científico y cultural de la Universidad mediante la aplicación de sus excedentes y beneficios al cumplimiento de tales propósitos; constituirse en medio de enlace y vinculación de la Universidad con el sector empresarial de la región y del país.

Actividades de la Fundación. Para su desempeño, están la administración financiera de recursos propios de la Universidad; administración de proyectos de investigación y de desarrollo; administración de empresas universitarias: Editorial, Programadora televisión, Emisora y otras; administración y desarrollo de proyectos especiales (proyectos de construcción); administración de proyectos de educación continua y consultoría; búsqueda de recursos financieros para el desarrollo de proyectos de la Universidad (fund raising); actividades conjuntas con sector empresarial y ONGs para desarrollo de la Universidad; y promoción y proyección institucional de la Universidad.

Organización Administrativa

La Fundación contó con una estructura organizacional simple y bastante funcional para el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales. La Junta Rectora y el Consejo Directivo son los máximos organismos de dirección y existen dos comités asesores: el Financiero y el de Promoción y Desarrollo. La organización funcional tiene una Subgerencia Administrativa, una Subgerencia Financiera y una Subgerencia de Promoción y Desarrollo, que cumplen las funciones de apoyo a la Universidad del Valle en sus respectivos campos de trabajo y de la Fundación.

Actividades de apoyo a proyectos y programas de la Universidad del Valle

Las relaciones de apoyo administrativo y financiero de la Fundación a la Universidad del Valle están regidas por un contrato de mandato entre las dos instituciones que establecen de manera clara y detallada la forma en que la Fundación debe administrar los bienes, dineros y proyectos que le encomiende la Universidad. La Fundación prestó apoyo administrativo y financiero a las siguientes empresas y proyectos de la Universidad: Programadora de Televisión UV-TV; Centro Editorial de la Universidad; Emisora de Radio de la Universidad, la cual estaba en proceso de organización y montaje; doce programas y proyectos de investigación y desarrollo académico, los cuales sumaban un total de 100 personas; administra financieramente, por delegación de la Universidad, los recursos provenientes de la Estampilla Pro-Universidad del Valle y sus respectivos gastos de inversión; y apoyo financiero a dependencias administrativas y facultades de la Universidad.

Con los excedentes de vigencias anteriores del Fondo Acumulativo se crearon fondos de apoyo al desarrollo profesoral y a la realización de eventos académicos, que han sido trasladados a la Fundación. Un comité del Consejo Directivo decide contribuciones que se aprueban como apoyo. El Consejo Directivo de la Fundación creó en 1994 un Fondo Patrimonial de $80 millones para apoyar nuevos proyectos y líneas de investigación de la Universidad. Este fondo se creó apropiando dicho valor del aporte que la Universidad ha hecho a la Fundación con recursos de la liquidación del Fondo Acumulativo, buscando fortalecerlo con aportes de otras instituciones.

Hasta el año de 1997 siendo rector Jaime Galarza la Fundación trató de cumplir sus objetivos, que no alcanzo a realizarlos, porque no logró desarrollar el fund raising, lo que tenía la Univalle con la FES, con donaciones de las fundaciones Rockefeller, Kellogg y Ford. Con la Fundación de Apoyo no se pudo… "ya Colombia no era un país objeto de donaciones de los países ricos, tenía mediano desarrollo para ellos y ya no se necesitaba ese apoyo; en cambio había regiones en el mundo, Asia, Africa y aun en América Latina que sí requerían ese apoyo" (Galarza, 2019).

4.3 CONCLUSIONES

Durante el período 1962-1995 se crearon 15 emprendimientos sociales en la Universidad del Valle, que sumados a la Universidad que se creó en 1945 para solucionar problemas sociales de migración, educación, desempleo, cualificación de mano de obra y crecimiento demográfico, se pueden considerar 16 Emprendimientos Sociales.

Los emprendimientos sociales mitigaron la crisis económica en la Universidad del Valle surgida por la falta de presupuesto y financiación desde su creación, dando un sentido de resiliencia a las acciones institucionales, tanto formales como informales, de directivas, profesores, trabajadores y estudiantes, que permitieron sacar adelante la Universidad del Valle.

Las empresas sociales resaltan la tendencia de emprendimiento social a través de cooperativas, fundaciones, fondos de empleados y organizaciones solidarias, que tuvieron como denominador común el aporte de afiliados y asociados de la comunidad universitaria. Un aspecto común trascendental de las empresas sociales fue la constitución cuerpos directivos reflejados en juntas de directivas o consejos de administración, que permitieron administrar de manera colectiva y no individual las organizaciones creadas.

La Universidad del Valle a la luz del emprendimiento social se puede apreciar una cultura particular que se refleja en las aptitudes y actitudes de los miembros que la componen tales como: la

preocupación social, el trabajo en grupo, la iniciativa, el deseo de superación, espíritu innovador, creatividad, el liderazgo, empatía, etc.

En la Universidad del Valle se percibe un clima organizacional propicio para las buenas relaciones entre los miembros porque al mirar la Universidad como una pequeña sociedad, se pueden observar diferentes clases sociales que buscan objetivos en común como son: la superación personal, la satisfacción de necesidades de afiliación y logro, el mejoramiento de su nivel de vida, lo que hace que se dé una cultura donde existen valores tales como: la justicia, la honestidad, la solidaridad, el respeto entre compañeros, y el servicio a la comunidad que son indudablemente el motor del trabajo en grupo para que existan acciones empresariales colectivas.

Las personas se identifican por afinidad de caracteres, porque tienen objetivos e intereses comunes y forman grupos informales que fomentan la recreación, el deporte, la inversión, la investigación y la creación de empresas que benefician tanto al individuo como a la universidad. Las personas de la Universidad interactúan con el medio aprovechando el reconocimiento que tiene la Alma Mater como uno de los mejores centros de educación superior en Colombia, lo que ha permitido conseguir apoyo económico y académico de organizaciones nacionales e internacionales.

La Universidad es flexible en sus políticas cuando se trata de apoyar proyectos de investigación, de extensión e interés social; proporciona los recursos físicos y económicos que permitan su desarrollo. Las personas que están vinculadas a ella pueden disponer de tiempo para impulsar este tipo de proyectos sin encontrar ningún tipo de restricciones.

Cuando se investiga la gestación y creación de organizaciones de interés social se encuentra que las llamadas acciones innovadoras del emprendimiento, efectivamente obedecen a un objetivo vital de nuestra sociedad. En el caso de la FES: buscando el mejoramiento de la educación superior y por ende contribuyendo al desarrollo social del Valle del Cauca. El Fondo Acumulativo orientándose a la búsqueda de estabilidad financiera de la Universidad. La Fundación General de Apoyo fomentando el progreso institucional de la Universidad. Las cooperativas Puente Palma I y II buscando la satisfacción de una necesidad primaria de las personas y la Cooperativa Solidarios contribuyendo a la estabilidad económica de sus afiliados docentes y empleados de la Universidad.

Con la gestación de estas organizaciones los líderes que estuvieron al frente de los proyectos no perseguían un objetivo económico personal, el principal factor motivacional siempre fue la búsqueda del mejoramiento del nivel educativo de la universidad, del bienestar social de sus miembros y la estabilidad económica de la Institución.

Examinando la vida de los gestores fundadores podemos observar que son personas que desde muy niños tomaban la iniciativa en juegos, les gustaba liderar el grupo social e intelectual al que pertenecían, tratando de sobresalir, que poseían gran independencia en sus acciones y decisiones, pertenecían a hogares estables donde reinaba la unidad familiar, su estabilidad económica era buena en la mayoría de los casos, fueron inculcados valores como la honestidad, el respeto, la colaboración, cooperación, solidaridad, sentido de pertenencia a la comunidad y disciplina.

Los gestores sociales poseían características de emprendimiento social que los identifica como son: la gran capacidad negociadora, el optimismo, la perseverancia, la inteligencia, la creatividad, la toma de riesgos moderados, la energía para hacerle frente a las situaciones, el entusiasmo, la facilidad de sobreponerse a las dificultades, el liderazgo para defender las formas de pensamiento, y el carisma para influir en las personas y conseguir su apoyo.

Todas estas características se ven reflejadas en su entrega a la creación y desarrollo de no solamente las entidades objeto de estudio sino de otras que han sido de gran transcendencia.

La Universidad en el período 1962-1995 cimienta unos valores culturales que al combinarse con las características de Emprendimiento Social de sus miembros permite que se creen organizaciones de tipo social que ayudan al desarrollo de la comunidad universitaria y de la sociedad.

Los emprendedores sociales asimilaron los entornos (económico, socio-demográfico, político y cultural) que vivieron en el período 1962-1995 influenciando la creación de emprendimientos como una forma de moderar el impacto de la crisis socioeconómica; se encontró que se trata de iniciativas con propósitos sociales en las que Univalle aparece como inspiradora y motivadora inicial que mueve a la acción a sus líderes sociales, apoyado por las directivas de la Universidad.

En este sentido, se puede decir que los líderes sociales identificaron oportunidades del entorno para moderar el impacto de la crisis, por medio de proyectos y empresas sociales establecidas dentro de la Universidad, asumiéndose como institucionales por el apoyo de las directivas (España et al., 1995); siendo la única universidad de la época donde se establecieron inicialmente emprendimientos sociales, que con el transcurso del tiempo, se transformaron en empresas particulares, que hoy en día lideran el mercado nacional como la FES, Coomeva, Imbanaco, Fundación Valle del Lili, Solidarios, entre otras.

Al reflexionar sobre los resultados y el impacto que tuvieron los emprendimientos sociales en Univalle, se analizaron algunas señales como el rol de los emprendedores sociales y las empresas sociales que moderaron el impacto de la crisis socioeconómica. Se justifica que “la mayoría de

los líderes sociales querían participar activamente en proyectos de bienestar social. Y que además de servir a la comunidad universitaria les daba un sentido de pertenencia e identidad" (Beltrán, 1999, p.134).

La motivación de los emprendedores sociales representaba el bienestar social y colectivo de la comunidad universitaria. Haciendo un rastreo por las motivaciones de los emprendedores, algunas representaban sus pensamientos, la organización de la gestión, los estatutos, y las actividades realizadas por las empresas en sus inicios.

> *Consideramos que sí existe un tipo social de espíritu empresarial dónde los intereses están centrados en el bienestar de la comunidad. El énfasis en el interés colectivo confirma algunas de las características del espíritu empresarial presentadas en el marco teórico y que hacen parte de los perfiles de empresarios analizados en la teoría. El rastreo también muestra que muchas de las características consideradas como 'individualistas', que tradicionalmente aparecen como esenciales en las discusiones, no son importantes o no son mencionadas en nuestros seis casos. (Beltrán, 1999, p.134).*

Los emprendedores sociales tenían intereses sociales originales que proyectaron hacia la comunidad. En este sentido, "Intereses tales como perfilarse como líder en su comunidad para llevar a cabo proyectos colectivos, combinan los intereses de logro individual con el enfoque hacia acciones que benefician a la comunidad universitaria o a la región" (Beltrán, 1999, p.134).

Otra característica de los emprendedores sociales son aspectos que tienen que ver con la gestión de la comunidad, como el trabajo en grupo, las acciones de coordinación y las acciones intergrupales, altamente valoradas en sus actividades. "Hay interés en participar activamente en la vida universitaria con proyectos colectivos, de satisfacción de necesidades básicas como en los casos de Cooperativa de Vivienda para la comunidad universitaria y de búsqueda de soluciones para el problema financiero de la Univalle en los otros casos" (Beltrán, 1999, p.135).

El análisis del entorno sirvió para la identificación de oportunidades por parte de líderes como emprendedores sociales con el apoyo de las directivas de Univalle. "Podemos decir que existió un entorno favorable en la Universidad del Valle dónde la institución apoyó decididamente estas prácticas emprendedoras, a través de la prestación de personal, oficina y ayudas administrativas, de permitir las actividades dentro de las horas de trabajo de los líderes, de respaldo frente a instituciones estatales, etc." (Beltrán, 1999, p.135).

El entorno político de la época (1960-1990) estaba muy polarizado por las ideologías capitalistas y comunistas, de derecha y de izquierda, que dieron lugar a enfrentamientos, conflictos y problemas de poder que asumieron los partidarios de ambas ideologías. Se reconoce un pensamiento izquierdista en muchos de sus líderes, influidos por los movimientos políticos, las revoluciones socialistas, las prácticas cooperativistas, es decir….

> *Estos valores iban ganando fuerza, se confiaba en las posibilidades de la unión, en la fuerza de la colectividad para lograr proyectos exitosos, en trabajar para el bien común. Se soñó con sociedades más igualitarias, en fin, el auge del pensamiento socialista era parte de los valores vigentes de la época a finales de los años 1960s e iniciando los 1970s del siglo XX. Más recientemente se puede notar un cambio de valores hacia tendencias más individualistas, como por ejemplo la competencia, la ganancia personal, el ascenso laboral y social, valores que forman parte de un pensamiento llamado 'neoliberal' (Beltrán, 1999, p.135).*

En total se crearon cerca de 15 empresas sociales que moderaron el impacto de la crisis socioeconómica, con el propósito de satisfacer necesidades sociales de vivienda, educación, empleo, y bienestar social, enriqueciendo la comprensión sobre organizaciones diversas de carácter social y de su entorno para la identificación de oportunidades en Univalle.

> *El conocimiento del proceso de formación, las experiencias en sus comportamientos, los cambios de los valores de sus líderes que se manifiestan en comportamientos empresariales determinados, los actores externos que influyen en estas organizaciones, nos comprueban la alta complejidad del desarrollo organizacional. Muestra además la fuerte influencia del entorno, a través la cultura organizacional – en nuestro caso la de la Universidad del Valle - de políticas macroeconómicas, de condiciones políticas mundiales como por ejemplo la 'guerra fría', de políticas de educación superior etc. – que hasta pueden llegar a ser decisivas para el destino de una organización empresarial (Beltrán, 1999, p.136).*

Este análisis concluye que la crisis vivida por Univalle mostró el escenario para el fomento de iniciativas empresariales con carácter social y cooperativista, en el que todos los emprendimientos tuvieron éxito social y económico hasta el año 1996 (Castro, 2020), caracterizando un tipo de emprendedor social que se diferencia profundamente de la visión del empresario individualista, egoísta y exclusivamente orientado hacia las utilidades económicas que domina el pensamiento empresarial en la economía de mercado.

La caracterización del tipo de emprendedor social de Univalle se debió al carácter social y cooperativista, en el que predominaba siempre lo colectivo sobre lo individual, y lo establecido sobre lo coyuntural, a tal punto que sus reuniones de junta directiva y asamblea general tenían una duración prolongada, donde todos participaban y debatían sus puntos de vista bajo unos criterios de equidad y responsabilidad, para que la gestión tuviera la transparencia y claridad suficiente para dar resultados sociales y económicos.

5. RELACIONES DIACRÓNICAS Y SINCRÓNICAS DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

El propósito de este capítulo es definir la relación de las dimensiones sincrónicas y sincrónicas en la configuración del Modo de Ser del Emprendedor Social y sus efectos en la gestión del Emprendimiento. Para ello se analizarán las relaciones evolutivas y situacionales de los emprendimientos sociales como texto narrativo, tratando de identificar los acontecimientos o hechos situacionales de la historia ordenados en forma cronológica y/o evolutiva, siguiendo una línea temporal que no sigue una secuencia temporal lógica del proceso histórico de emprendimiento social de la Universidad del Valle (1962-1995).

5.1 INTRODUCCIÓN

En la interpretación del tiempo y espacio en la historia, hay dos variables que es fundamental analizar: **diacronía** como el origen y evolución de los acontecimientos, y **sincronía** con los análisis de los diversos estados de una estructura que son simultáneos temporalmente, para dar cuenta de la génesis y evolución de una estructura de hechos en la historia. Hay algunos autores que analizan la relación diacronía-sincronía, como Godelier (1967) para referirse a la dialéctica de las estructuras en El Capital de Marx; Saussure (1972), para mencionar los aspectos estáticos y evolutivos de la lingüística; y Chanlat (1984) dice que toda disciplina se puede analizar bajo dos puntos de vista: la diacronía que se refiere a su génesis y su desarrollo en los factores de tensión y de cambio; y la sincronía que enfatiza en los elementos constitutivos y la disposición de sus partes en un momento dado, refiriéndose a los invariantes en la estabilidad.

Según Piaget citado por Aróstegui (2001) sobre la categoría de las ciencias históricas, establece que “tienen que ver con el desarrollo diacrónico de los fenómenos sociales y que se ocupan de la “restitución de lo concreto””(p.37). Lo más interesante es que presentan visos de no ser sino “la dimensión diacrónica” de los fenómenos que ocupan a las demás ciencias sociales. Para Piaget, lo histórico no constituye un campo autónomo de ciencia en sí mismo.

Analizando las estructuras en El capital de Marx, Godelier (1967) dice que el estudio de la génesis de una estructura no puede efectuarse más que “guiado por un conocimiento previo de esa misma estructura” (p.6), es decir, da prioridad al estudio de las estructuras sobre el de su

génesis y evolución. Dice que analizar "la génesis de la estructura específica del sistema capitalista consiste en determinar las circunstancias históricas particulares de la aparición de los individuos dueños de disponer libremente de su persona, pero privados de medios de producción y de dinero, y de esta manera obligados a vender su fuerza de trabajo" (p.6).

Para Godelier (1967) analizar la génesis histórica de una estructura equivale a analizar las condiciones de aparición de sus elementos internos y de la articulación entre ellos. Así, la historia económica para constituirse, identifica dichos elementos y relaciones, como teoría económica. En El Capital, la génesis de un sistema se describe, al mismo tiempo, como la disolución de otro, y estos dos efectos dependen de un mismo proceso: el desarrollo de las contradicciones internas del viejo sistema. El mecanismo de funcionamiento del sistema capitalista reproduce, sin cesar la relación capital-trabajo, sobre la cual se ha edificado. En este sentido los mecanismos de ganancia y de salario, permiten, continuamente a la clase capitalista (el empresario) acumular nuevos capitales y reproducirse como clase dominante; y a la inversa, obligan a la clase obrera a poner de nuevo en venta su fuerza de trabajo y a reproducirse como clase dominada. En consecuencia, la relación capital-trabajo se presenta como el elemento invariable o sincrónico de la estructura económica capitalista, a través de todas sus variaciones.

Para entender la relación diacronía-sincronía, Godelier (1967) hace referencia a la relación capital-trabajo como el **descubrimiento** (apertura) y la **definición** (concepto) como su elemento invariable (estático) y punto de partida obligado en el estudio del sistema capitalista, su génesis y evolución, es decir, **las acciones del empresario como agente de cambio en la evolución de las sociedades**: "El paso de la economía política a la historia económica se perfila, una vez más, a este nivel; son posibles estudios sincrónicos y diacrónicos (análisis de los diversos estados de una estructura correspondientes a diversos momentos de su evolución). Pero el análisis diacrónico de las variaciones compatibles con la reproducción de una relación invariable no hace aparecer ninguna incompatibilidad estructural, ninguna condición de cambio estructural" (p. 7). Que luego argumenta como cita: "Esta diacronía parece replegarse siempre en lo sincrónico, o al menos manifestar los múltiples modos de existencia de una misma estructura habida cuenta de las variaciones locales de sus condiciones de funcionamiento.

> Una misma base económica -la misma en cuanto a sus condiciones fundamentales puede mostrar en su modo de manifestarse infinitas variaciones y gradaciones debidas a distintas e innumerables circunstancias empíricas, condiciones naturales, factores étnicos, influencias históricas que actúan desde el exterior, etc., variaciones y gradaciones que sólo

> pueden comprenderse mediante el análisis de estas circunstancias empíricamente dadas (Marx, *El Capital*, T. III, p. 733).

En la relación diacronía-sincronía los diversos estados de una estructura como ente, corresponden a diversos momentos de su evolución. En la diacronía, las variaciones compatibles con la reproducción (aperturidad o descubrimiento) de una relación invariable (relación capital-trabajo), no aparece como cambio trascendente. Para ello la diacronía se repliega en la sincronía en que se dan las variaciones locales de sus condiciones de funcionamiento. Es decir, esos diversos momentos (sincronía), como modos de ser o modos de existir, se manifiestan en los hechos y acontecimientos trascendentes de cambio como aperturidad o descubrimiento (como efecto de circunstancias empíricas, condiciones naturales, factores étnicos e influencias históricas), donde se identifica la novedad de hechos y acciones empíricas como variaciones locales para su desarrollo, en la existencia del ser.

Según Heidegger (1927) el fundamento ontológico orginario de la existencialidad es la *temporeidad.* Dice que solo desde la temporeidad resulta existencialmente comprensible la totalidad estructural articulada del ser del Dasein en tanto que cuidado. "La interpretación del sentido del ser del Dasein no puede detenerse en esta averiguación. El análisis tempóreo-existencial de este ente necesita de la comprobación concreta. Las estructuras ontológicas del Dasein ya alcanzadas tienen que ser retrospectivamente puestas al descubierto en su sentido tempóreo" (Heidegger, 1927, p.232). En este sentido, el día a día, la cotidianidad, lo habitual, que se revela como modo de la temporeidad, constituye el análisis fundamental preparatorio del Dasein, volviéndose a la vez, más claro y transparente el fenómeno de la temporeidad. "Desde ella se hace entonces comprensible por qué el Dasein, en el fondo de su ser, es y puede ser histórico, y por qué puede, *en cuanto histórico*, desarrollar un saber histórico" (Heidegger, 1927, p.232). Sobre la temporeidad y el cuidado, dice…

> Si la temporeidad constituye el sentido originario del ser del Dasein, y si a este ente en su ser *le va este mismo ser*, entonces el cuidado tendrá que hacer uso del "tiempo" y, por consiguiente, contar con "el tiempo". La temporeidad del Dasein desarrolla el "cómputo del tiempo". El "tiempo" experimentado en éste es el aspecto fenoménico inmediato de la temporeidad. De él brota la comprensión cotidiana y vulgar del tiempo. Y ésta se despliega en el concepto tradicional del tiempo (Heidegger, 1927, p.232-233).

De esta manera, el fundamento ontológico originario de la existencialidad del Dasein es analizado como un fenómeno cultural en el tiempo y el espacio, en la relación con el ser como punto de partida, para tener claridad acerca de su origen y causa como fenómeno del Dasein,

como efecto del estar-en-el mundo. Como punto de partida, en la vida del ser o en su existencia (Dasein) hay que identificar en el tiempo el ente intramundano (ser humano) para comprender la temporeidad o sentido originario del ser en su existencia, modo de existir o modo de ser (emprendedor), desarrollando un saber histórico (como emprendedor). El investigador debe interpretar esa historia.

Según Aróstegui (2001) el método de la historiografía tiene una orientación esencial que es la comparativa. Para ello la analiza en un doble sentido: "la comparación entre procesos simultáneos que se producen en ámbitos diversos -comparación entre historias nacionales o entre tipos de fenómenos o procesos paralelos (la aparición de la violencia política, de la sociedad industrial, etc.); pero también la comparación sucesiva, la comparación entre lo anterior y lo posterior" (p.172). Dice que esta es la clave de lo historiográfico. Al intentar reconstruir la sucesión de los comportamientos humanos, lo que el historiador se propone en última instancia es definir estados sociales y compararlos, **analizar esencialmente el cambio**. El método histórico tiene, en consecuencia, una segunda característica propia: investigar la historia es distinguir las composiciones sociales en unos momentos con respecto a las de otros. Es decir, en algún sentido el método histórico es siempre comparativo (Aróstegui, 2001).

Para Aróstegui (2001) analizar una situación estática o sincrónica en el pasado puede ser el objetivo de cualquier otra ciencia social, como ocurre con estudios sociológicos o antropológicos. El objetivo es definir el grado de desenvolvimiento de una sociedad como sujeto de la historia, "en un determinado momento obsérvese la gran dificultad de definir ese «momento» en el tiempo desde el punto de vista de su permanencia o su cambio y todo ello a base del análisis morfológico" (p.172), como hecho histórico objeto de la historiografía. Por lo tanto, el método histórico gira sobre dos pivotes: estructuras de las sociedades y comportamientos temporales.

Continuando con Aróstegui (2001) la comparación puede tener temática y objetivos diversos, que requieren métodos diversos también. La principal diferencia se da entre la comparación caso a caso o de fenómenos análogos (la evolución demográfica de dos o más conjuntos sociales) y la comparación entre el desarrollo de dos procesos amplios (las transiciones a la democracia operadas en años recientes) (p.175). También describe los procesos de violencia social de amplio desarrollo en épocas de ruptura de sistemas de valores establecidos y vigentes durante mucho tiempo. Cita a Tilly (1981) quien ha expuesto la necesidad de la comparación entre los grandes

cambios estructurales históricos y ha señalado cuatro tipos de comparaciones que él llama individualizadoras, universalizadoras, diferenciales y globalizadoras. Las individualizadoras comparan dos fenómenos específicos a fin de captar las peculiaridades de cada caso, el fascismo en dos países, por ejemplo; las universalizadoras intenta analizar casos de aplicación específica de algún modelo definido, como el del crecimiento económico; las diferenciales buscan explícitamente las diferencias entre situaciones comparables; y las globalizadoras, la más amplia, "coloca distintos casos en distintos puntos del mismo sistema", intentando ver cómo funciona el sistema en su conjunto al ver las relaciones de cada caso con él; ejemplo, los sistemas mundiales.

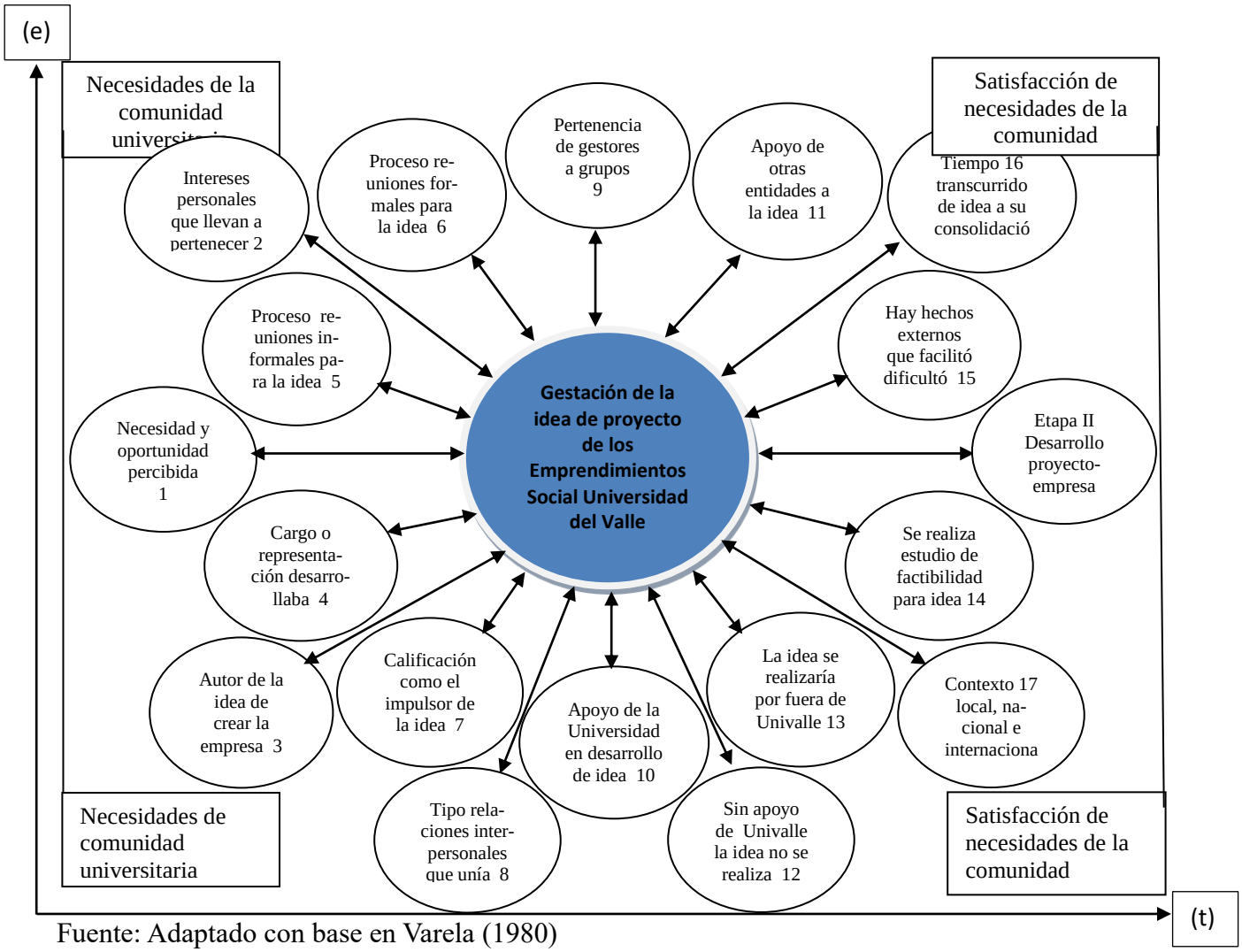
De esta manera definir la relación de las dimensiones histórica y situacional en la configuración del Modo de Ser del Emprendedor Social y sus efectos en el cambio de gestión del Emprendimiento, nos lleva a aplicar el método historiográfico con su técnica comparativa para analizar las **dimensiones sincrónicas estables o estáticas** que dieron lugar a la formación del Modo de Ser de los Emprendedores Sociales para la creación de la empresa social; y analizar las **dimensiones diacrónicas globales** como situaciones de cambio trascendentes (repetitivas) en su evolución, como marco de análisis del Modo de Ser de los Emprendedores Sociales.

En la investigación se tuvo en cuenta el análisis lineal o evolutivo de las acciones de los gestores emprendedores, identificando dos etapas: 1) surgimiento o gestación de la idea de empresa, y 2) desarrollo de las empresas sociales creadas; buscando siempre la correspondencia entre los hechos sociales (dimensión espacial), el entorno situacional (dimensión temporal) y el hecho histórico trascedente (dimensión contextual), durante el período 1962-1995 en que surgió.

5.2 GESTACIÓN DE LA IDEA DE PROYECTO

Para ello se estructura un mapa de los principales aspectos en la gestación de la idea de proyecto, que cumplen los emprendimientos sociales de la Universidad del Valle (Figura 12). Para ello se identifica la dimensión contextual tanto para la etapa de gestación de la idea de proyecto como para la etapa de desarrollo de la empresa social. Para el caso de la gestación de la idea, su trayectoria se compone desde la identificación de necesidades y oportunidades hasta la descripción del entorno del proyecto. Por tanto se utilizó la guía de cuestionario como descripción de las características de la gestación de la idea de proyecto. Hay que resaltar que el común denominador de la gestación de la idea de proyecto fue la reunión de colegas profesores y trabajadores como un colectivo gestor, en que el diálogo y el debate fueron siempre serios, objetivos e imparciales como quiera que habían personas con conocimiento para su deliberación.

Figura 8
Etapa de gestación de la idea de proyecto



Fuente: Adaptado con base en Varela (1980)

5.1.1 Las necesidades y oportunidades percibidas

Se constata que fueron diversas dentro de la Univalle, llevando a la creación de empresas sociales. En cuanto a necesidades…. la necesidad de vivienda de los profesores que aprovechaban los programas de Instituto de Crédito Territorial (Entrevistado 2); la necesidad de un grupo de docentes con un ingreso salarial bajo vs las altas necesidades con el crecimiento de sus obligaciones y de sus familias (Entrevistado 3); la ausencia de una gestión de parte de la Universidad en el bienestar del profesorado y de funcionarios (Entrevistado 4); la necesidad por el retardo en el pago de los salarios para los empleados y profesores (Entrevistado 6); punto central del pliego de peticiones, que la Universidad facilitara condiciones para que los profesores sin vivienda pudieran tenerla (Entrevistado 10); la necesidad de ahorro común con aportes, para

un fondo de capitalización que permitiera algunas inversiones de utilidad colectiva (Entrevistado 11); por la situación de la Universidad había la necesidad en los docentes de tener créditos, conseguir vivienda y carro, como necesidades de los profesores asociados (Entrevistado 12).

En cuanto a oportunidades…. la oportunidad de los docentes-médicos para ejercer de manera particular, de problemas locativos en consultorios y la venta de un lote para la construcción (Entrevistado 1); la prolongación de la FES debido su éxito que tuvo inicialmente hasta inicios de los años 1970 con la actividad de fund raising (Entrevistado 5); la falta de servicios médicos de calidad para la solución de problemas de alta complejidad en Cali (Entrevistado 7); la falta de infraestructura que tenía la Univalle para prestar servicios de bienestar social y recreación a los docentes (Entrevistado 8); financiar cátedras de educación de la Univalle (Entrevistado 9); el ejercicio de la profesión médica en que el seguro social cambió radicalmente el ejercicio de una profesión liberal con dependencia laboral, para crear instituciones médicas (Entrevistado 13).

Se concluye que la importancia de las ideas de proyecto como necesidades/oportunidades y su desarrollo colectivo, tuvieron alto impacto social y económico dentro de la comunidad universitaria. A tal punto que algunos de los gestores-fundadores dicen que todos los proyectos o emprendimientos fueron exitosos a pesar de su naturaleza privada, es decir, cumplieron con su objeto social por lo menos al inicio de sus actividades, “Hasta el año de 1998 cuando yo me jubile de la Universidad del Valle de la Facultad de Salud, los proyectos que los profesores habíamos emprendido y lo pongo en plural, todos habían sido exitosos” (Entrevistado 8).

5.1.2 Intereses personales que llevaron a pertenecer al grupo gestor.

Se evidencia en los gestores-fundadores intereses altruistas personales, individual y colectivo, de colaborar conjuntamente para satisfacer necesidades de personas con bajos recursos.

Dentro de los intereses individuales, se observa interés personal por los ingresos económicos bajos y la situación familiar (Entrevistado 3); se tenía vivienda y se necesitaba mejorarla, se necesitaba apoyo económico para la familia (Entrevistado 4); la motivación de tener vivienda y seguridad para la familia (Entrevistado 10).

Igualmente en los intereses colectivos se evidencia intereses personales motivadores de formar un colectivo con sus aportes y con créditos para invertir en la empresa para la prestación excelente y progresiva de los servicios (Entrevistado 1); altruista, por ver las necesidades de la comunidad universitaria por sus requerimientos de vivienda (Entrevistado 2); intereses de la comunidad universitaria en programa de gobierno como rector (Entrevistado 5). Además de

intereses de unidad para formar grupos de apoyo y tener más facilidades de créditos (Entrevistado 6); los intereses de sentido colectivo y servicio a los profesores (Entrevistado 8); el interés colectivo de ahorrar o invertir en un activo que diera rentabilidad (Entrevistado 11); altruistas, para ayudar a profesores menos favorecidos, con trabajo cooperativo (entrevistado 12).

Por último, se constata el interés impersonal de tener la infraestructura hospitalaria para atender los problemas médicos de alta complejidad, aplicando conocimientos (Entrevistado 7); los intereses de competir con el sector privado trayendo talento a la Universidad (Entrevistado 9); y el interés de la previsión con la idea de protección a los demás para la vejez (Entrevistado 13), que se asocian indirectamente a los intereses colectivos.

En conclusión, de los intereses personales que llevaron a pertenecer al grupo gestor, se desataca siempre el interés colectivo, solidario y cooperativo de los gestores-fundadores en la prestación de servicios a los asociados, socios y afiliados de las empresas sociales, es decir, se tuvo un interés personal altruista, buscando el bienestar de la comunidad de menores recursos.

5.1.3 Creador de la idea de empresa social

Se demuestra en los gestores-fundadores la existencia de diversos matices, donde prima el grupo de colegas profesores médicos, ingenieros, economistas, que laboraban exclusivamente en la Univalle, con diversos líderes, y la gestión de la idea, con iniciativa y responsabilidad. De ahí que el surgimiento de la empresa social tenga un factor común, de que la formación de la idea se da en la reunión de profesores y trabajadores de diversas facultades en los pasillos de Univalle.

Se observa la gestión de un líder…. como producto de la gestión un grupo de médicos de la Universidad del Valle liderados por Edgar Torres (Entrevistado 1); la idea surgió de varias personas, fundamentalmente una persona decisiva fue el profesor Víctor H. Pinzón, que era el director de Bienestar Profesoral (Entrevistado 4); totalmente mía, como le digo hacia parte de mi programa, que yo presente a consideración de la comunidad universitaria (Entrevistado 5); la idea fue mía, cuando en el 81 fui a un Congreso de Radiología en Dallas y tuve la oportunidad de estar en varios hospitales (Entrevistado 7); diría que me jugué el coco con eso, es decir, yo tenía la idea que podíamos ser muy autónomos y crear un ente corporativo de los profesores (Entrevistado 8); una persona muy importante que lideró todo este proceso es el ya fallecido Max Nieto (Entrevistado 11); fue Alberto Osorio porque él era el que funcionaba…y todo funcionaba gracias a él (Entrevistado 12); se decidió crear la Cooperativa con 27 fundadores, con una persona que fue la conductora, que fue el Dr. Uriel Estrada Calderón (Entrevistado 13).

Igualmente se evidencia el grupo de personas, un grupo de compañeros…, porque fueron compañeros de una capacidad excelente (Entrevistado 6); la idea surgió como una necesidad, se vio que esa figura era la más apropiada para tener presencia con líderes como Álvaro Zapata, Mario Yépez, Rodrigo Hernández, Stella de Arturo (Entrevistado 10).

Adicionalmente se constata la organización o institución, en que la idea fue de Fedecoop como organismo cooperativo nacional (Entrevistado 2); se tenía un objetivo principal, organizados como práctica médica de grupo, se fundó una sociedad, que se llamó Aspromédica (Entrevistado 3); conjuntamente se inició en la Facultad de Administración de la Univalle en un programa de Master, consultada con la Facultad de Medicina, creando un proyecto que se presentó a la Fundación Ford (Entrevistado 9).

Se concluye que la idea de crear la empresa recae sobre una, dos o tres personas que no solamente dieron la idea de creación, sino que lideraron el proceso de creación y posterior desarrollo, debido a la situación de necesidad/oportunidad, para hacer un cambio en la situación socio-económica por la que atravesaba la Univalle y que repercutía directamente en ellos como dolientes de la situación. En el caso de las empresas con participación de los rectores Rizo y Galarza, ellos fueron los fundadores, ya que hacían parte de sus programas de gobierno. Se observa el protagonismo con liderazgo de algunos gestores-fundadores en la formación de la idea y su posterior desarrollo, fundamentado en valores cooperativos.

5.1.4 Cargo o tipo de representación que desarrollaba el fundador

Por lo general todos eran docentes de tiempo completo, rectores, trabajadores o funcionarios de la Univalle, que se habían agrupado para comentar con colegas el desarrollo de la idea. Muchos de estos docentes y trabajadores se desempeñaban como funcionarios de la Universidad, desempeñando alguna función dentro de la empresa social.

Se observa que una gran mayoría eran profesores de la Universidad…. fue profesor de la Facultad de Medicina de la Universidad (Entrevistado 1); profesor del Departamento de Cirugía de la Facultad de Medicina (Entrevistado 3); estaba recién llegado a la Universidad como profesor de Ingeniería (Entrevistado 4); era simplemente profesor del Departamento de Medicina de la Universidad del Valle (Entrevistado 7); era profesor, instructor y docente en ese momento, del área del departamento de información y sistemas de la Universidad del Valle (Entrevistado 10); era profesor de Economía y fui convocado porque reunía los requisitos de conocimientos financieros y experiencia en este campo (Entrevistado 11); en este momento, yo continuaba

como docente de medicina general de la Universidad del Valle (Entrevistado 13).

Además, se evidencia que eran funcionarios y/o trabajadores…. jefe de servicios generales de la Universidad (Entrevistado 2); Rector de la Universidad del Valle (Entrevistado 5); inicialmente éramos trabajadores cuando se fundó la cajita de ahorros (Entrevistado 6); era el Director de la Oficina de Bienestar Profesoral (Entrevistado 8); el Dr. Mario Carvajal me llamo Canciller, eso quiere decir el presidente, el que hacia todo (Entrevistado 9); el de secretaria en 1971, pero me fui vinculando más a la Cooperativa (Entrevistado 12).

Como conclusión, el cargo o tipo de representación que desempeñaba el gestor-fundador cuando surge la idea, era de docentes, funcionarios y trabajadores que en su mayoría vivían la crítica situación socioeconómica de la Univalle en aquel tiempo (1962-1995). En algunos casos se observa que fueron cargos administrativos y de rector que asumieron el rol de líderes para sacar adelante un proyecto de carácter social para beneficio de la comunidad universitaria.

5.1.5 Proceso de reuniones informales para el desarrollo de la idea

Se constata en los gestores-fundadores que las reuniones informales, se realizaban para hablar de la idea de proyecto, para satisfacer las necesidades y/o aprovechar oportunidades que ofrecieran un cambio en la situación en la que se encontraba la comunidad universitaria.

Se observa en las reuniones informales que algunos fundadores hablan que en Puente Palma I ya estaba hecha la idea, porque ya la había planteado Fedecoop y Provicoop; las de Puente Palma II las hacíamos en el club de Puente Palma I, gestándose la necesidad de una segunda etapa (Entrevistado 2); las hacíamos informales en el Hospital Universitario, para hablar de nuestra lucha, ya con Aspromédica teníamos una junta directiva, teníamos un ordenamiento jurídico y empresarial (Entrevistado 3); en la Casa del Profesor, que cumplía la función recreativa para los profesores y entonces las primeras reuniones se hicieron allá (Entrevistado 4); las reuniones informales eran para socorrer esa idea y allí encontré un puntal importante en el Dr. Echeverri, que conocía la experiencia de la FES, y que manejaba el Fondo Acumulativo (Entrevistado 5); con el temor de reunirnos para que no fueran a creer que estábamos formando otro tipo de organización diferente, en ese tiempo la Universidad era muy celosa en eso, sin embargo, ya habíamos fundado el sindicato, entonces no había que esconder nada (Entrevistado 6); salían principalmente de tres clases de reuniones, unas, las que establecían la necesidad, otras, que establecían la metodología y, otras, que decían la implementación y perfeccionamiento de la idea, realizadas en la Facultad de Administración (Entrevistado 9); le metimos mucha energía a

este proyecto, con reuniones que duraban mucho tiempo, participábamos los gestores, conceptualizábamos y posteriormente se fue ampliando el grupo para constituir la cooperativa (Entrevistado 10); en la primera reunión asistieron entre 6 u 8 personas, había una persona muy importante que lideró todo este proceso llamado Max Nieto, profesores como Alirio Sardi, Jesús Anselmo Tabares, y otros más, la idea inicial fue reunir 30 profesores y que cada uno pusiera de a un millón de pesos como aporte (Entrevistado 11); la idea nació del Dr. Osorio, no sale de ninguna reunión, yo me imagino que él tuvo que hacer reuniones de los procesos para la propuesta, que si estaban de acuerdo en que fundaran la Cooperativa (Entrevistado 12); participaban en ellas los profesionales médicos en una sede que nos prestaba la Asociación de Profesionales Médicos del Valle, donde se originó la creación de la Cooperativa, ubicada en el norte en la calle 21 entre carreras avenida 6 y 6A (Entrevistado 13).

Adicionalmente se evidencia que algunos fundadores se refieren a reuniones informales y formales, que se hacían en el Hospital Universitario en el consultorio de un pediatra, ahí se reunían muchísimo tiempo, proyectando todo eso de los consultorios, éramos inicialmente 16 médicos y luego fuimos aumentando, por lo general se hablaba de plata (Entrevistado 1); tanto las informales como las formales**,** tal vez la parte más afortunada del inicio de ese proyecto fue el contacto con don Álvaro Garcés Giraldo (Entrevistado 7); era formal e informal, el Comité de Bienestar era el grupo de profesores los 8 o 9 que estábamos allí, además de las reuniones semanales siempre teníamos como ¿cuándo surge la idea de esto?, esto era diferente, los fines de semana teníamos que ir a buscar los lotes (Entrevistado 8).

Se concluye que el proceso de reuniones informales realizadas para desarrollar la idea de creación de empresa por los gestores-fundadores, fueron aún más importantes que las reuniones formales, porque con ellas se cristalizaron y consolidaron las ideas de proyecto, la idea de cambio, la idea de transformación de la situación crítica, que tenían los docentes y trabajadores con escasos recursos, en vivienda, educación, salud, bienestar social, ahorro y crédito.

5.1.6 Proceso de reuniones formales realizado para desarrollar la idea de proyecto

Se evidencia en los gestores-fundadores, que algunos no diferencian las reuniones formales e informales; además hablan de reuniones formales para referirse a la gestión una vez constituida la empresa social. Se observa que las reuniones formales adquieren un carácter más de gestión de recursos con otras personalidades internas y externas a la Univalle y de legalización de procesos.

Se observa que las reuniones formales empezaron a partir de que se consiguió la partida para

desarrollar el programa de Puente Palma II, puesto que en el ICT no tenían un peso y por eso era la negativa, sin embargo, teníamos 2 ministros en el gobierno, que hicieron el puente para tener una cita con la directora del ICT (Entrevistado 2); hubo mesa directiva provisional que era presidida por el Dr. Víctor H. Pinzón, ellos empezaron a hacer las gestiones ante la superintendencia de cooperativas para crear el Fondo y en una reunión que se hizo en la Casa del Profesor ahí se constituyó el Fondo (Entrevistado 4); ahí no participó nadie aparte del vicerrector administrativo que era en ese momento el Dr. Echeverri, el vicerrector académico que era Carlos Dulcei, de tal vez algunos profesores de administración amigos (Entrevistado 5); de lo que más se hablaba era de emprendimiento, qué cosas se podrían hacer; habían unas mujeres líderes extraordinarias, con capacidad de análisis y de proyección (Entrevistado 6); las reuniones formales maneja fondos que tienen una estructura generalmente de Sheet and Balance, de controles, eso toma la forma de una Junta Directiva, de un auditor interno y externo para tomar decisiones (Entrevistado 9); en las formales las relaciones con las directivas universitarias que apoyaron en todo momento el proyecto, realmente hicieron todos los esfuerzos necesarios para que ese proyecto tuviera vida, con Edgar Bejarano jefe de servicios varios, él se venía con nosotros (Entrevistado 10); en las reuniones empezamos a buscar inversiones que fueran más rentables y que tuviera una naturaleza más cercana a los objetivos que perseguía el grupo, no solamente generar rentabilidad sino que pudiéramos tener bienes compartidos que fueran útiles (Entrevistado 11); como eso estaba todo reglamentado, las reuniones del Consejo de Administración, reuniones con los afiliados, reunión de comité de educación, comités y todo eso, de acuerdo a la necesidad se hacia la reunión (Entrevistado 12); reuniones formales para desarrollar esa idea fue apoyándonos en instituciones, como UCONAL y otras, comenzamos a asistir a cursos de cooperativismo de otras instituciones, de carácter nacional (Entrevistado 13).

Se constata además que fueron reuniones informales y formales, se hablaba de plata y la forma de conseguirla, se realizaba inicialmente en el consultorio del Dr. Escobar Melguizo, 5º piso del HUV (Entrevistado 1); casi todas las discusiones formales y no formales importantes, las hacíamos en el HUV, abiertamente, porque no era nada oculto, con temas que se discutían, como mejorar funcionamiento en la sala de urgencias, de las secretarias, del teléfono (Entrevistado 3); eran las informales como las formales, pues tal vez la parte más afortunada de la iniciación de ese proyecto fue el contacto con don Álvaro Garcés Giraldo, hijo de doña Ema Giraldo de Garcés, quien donó los terrenos (Entrevistado 7); esto era formal e informal, el

Comité de Bienestar era el grupo de profesores (8 o 9), además de las reuniones semanales, esto era diferente, los fines de semana teníamos que ir a buscar los lotes, teníamos que sacar tiempo para todo (Entrevistado 8).

Como conclusión, el proceso de reuniones formales realizadas para desarrollar la idea de proyecto, se caracterizó por la tendencia hacia el proceso de gestión que hicieron los gestores emprendedores en su relación con diversas personas y funcionarios tanto de la Univalle como de otras instituciones, gestión que en la mayoría de los casos fue exitosa. Lo cual se soportaba en documentos en que se establecían acciones gana-gana con servicios de ahorro y crédito, educación, recreación en beneficio de la comunidad universitaria.

5.1.7 Calificación como verdaderos impulsadores o gestores de la idea de proyecto

Se demuestra que la mayoría de gestores-fundadores se refieren a una persona, grupos de personas y algunas categorías como iniciativa, persistencia y solidaridad para sacar adelante la idea de proyecto, demostrándose como líderes auténticos con valores y principios únicos, con experiencia en proyectos y cooperativas; que tenían nexos de amistad, confianza y colaboración.

Se evidencia como verdadero impulsor a una sola persona…. en Puente Palma I se debe más que todo a Jorge Lozada, que era un muchacho que estudió economía en la Universidad, era empleado de la administración y era una persona muy pilosa (Entrevistado 2); le reconocería un lugar de honor a Álvaro Zapata, yo creo que fue un motor inagotable, fue un elemento que aportó gran cantidad de energía a ese proyecto, sobre todo cuando las cosas no estaban muy claras (Entrevistado 10); el Dr. Alberto Osorio era la persona importante allí, la persona por la que se le debe que esto se hubiera fundado, después estuvo el Dr. Octavio Giraldo (Entrevistado 12).

Se constata igualmente que los grupos de personas…. inicialmente el Dr. Edgar Torres y el Dr. Escobar Melguizo, luego el gran líder y al cual le debemos esta institución es el Doctor Armando González Materón (Entrevistado 1); el mismo grupo de los 30 iniciales estuvo compacto, se salieron unos que fueron reemplazados por otros; aquí en Imbanaco aterrizamos 28 profesores (Entrevistado 3); tendría que destacar a 3 personas, que fueron Víctor H. Pinzón, Carlos Soto y Carlos Dirole, por su dinamismo (Entrevistado 4); a los que habían en una época creado la FES, ellos en el fondo son los impulsores de esta idea y también a las universidades españolas, que yo conocía de tiempo atrás (Entrevistado 5); muchos compañeros que como le digo no me atrevo a decir los nombres específicamente, porque fuimos muchos los que iniciamos esta labor y muchos ya han fallecido, hay muchos compañeros que fueron verdaderamente

líderes (Entrevistado 6); principalmente Álvaro Garcés, en segundo lugar, el Dr. Jorge Araujo Braun que era otro prominente cardiólogo, junto con el Dr. Alex Cobo…, el Dr. Gabriel Velásquez Palau y el Dr. Hugo Lora en la FES fueron las personas que apoyaron el proyecto (Entrevistado 7); allí éramos, Max Nieto, Alirio Sardi, el profe Anselmo Tabares, el suscrito, y los de ingeniería, éramos como cinco o seis (Entrevistado 11); el Dr. Uriel Estrada Calderón, el Dr. Benjamín Rojas Pacheco, fallecidos ambos, y una serie de médicos de la época, tampoco eran muy amplios, porque pertenecían a la entidad (Entrevistado 13).

Dentro de las categorías…. diría que una relación de mucha amistad y mucha camaradería, de mucha confianza sobre el tema; me parecía genial que personas de campos tan diferentes con relación con esta idea de bienestar y pensar en conjunto con los profesores, estuviéramos tan unidos (entrevistado 8); la pregunta es difícil de contestar, la contestación es la necesidad del cambio, el cambio forzó la necesidad de tener mayor capital intelectual (Entrevistado 9).

Concluyendo sobre los verdaderos impulsadores o gestores de la idea de proyecto social, se observa que tienen tres características: primero, eran personas líderes, auténticas precursoras del cooperativismo; segundo, buscaban auténticamente prestar un servicio a la comunidad con valores fundamentales; y tercero, buscaban el cambio en la situación socioeconómica de la comunidad universitaria. Llama la atención que el verdadero impulsor del proyecto social haya sido la necesidad del cambio, forzando la necesidad de tener mayor capital intelectual.

5.1.8 Tipo de relaciones interpersonales que unía al grupo de gestores.

Se evidencia que el tipo de relaciones interpersonales entre colegas…. obviamente todos éramos médicos, todos éramos profesores de la Univalle, y la condición principal para entrar aquí, era que fuéramos profesores de la Universidad del Valle, eso se cumplió por algunos años y luego, se desistió de esa condición (Entrevistado 1); todos amigos, todos profesores de la Universidad del Valle, todos conocidos; pero si lo que prevalecía era la opinión personal, no era cuestión de ideas especiales, sino su deseo personal de tener un control único (Entrevistado 3); las relaciones eran fundamentalmente de profesores colegas, compañeros de trabajo, porque originalmente se pensó que solo fuera para profesores nombrados (Entrevistado 4); eran personas, médicos, que sabíamos de la importancia del proyecto, y la relación con don Álvaro Garcés, una relación de amistad, un proyecto totalmente altruista que siempre se vio con la intención de constituir una institución sin ánimo de lucro (Entrevistado 7); colegas y amigos (Entrevistado 11); colegas médicos, eso fue más que todo y algunos de ellos, ya en la medida que fue ampliándose el

colegaje, pues yo promovía mucho en la Universidad con profesores, el cooperativismo (Entrevistado 13). Estos colegas y amigos tenían situaciones similares: salarios bajos, provenían de sectores de bajos recursos, buscaban un cambio en su situación, que buscaban satisfacer necesidades de la comunidad o identificar oportunidades de negocio, para salir de la situación; también de amistad e identidad con el proyecto rectoral y propósito común.

Se evidencia igualmente los amigos-compañeros de trabajo…. éramos compañeros de trabajo, trabajábamos en Administración de la Universidad y por eso queríamos atender y escuchar, hablar en la universidad, como por fuera de la Universidad (Entrevistado 2); de amistad e identidad en el Proyecto Rectoral y esa Fundación hacia parte del proyecto rectoral (Entrevistado 5); éramos amigos, compartíamos sentimientos similares en términos de lo social en la comisión negociadora y para permanecer en ella, uno es representante de los profesores de la universidad, hay en común un componente de liderazgo (Entrevistado 10); éramos compañeros de trabajo y estábamos en la misma empresa, en la Univalle y fuera de eso también amigos (Entrevistado 12).

Entre los tipos, se constata que…. era más que todo aprender, nos unía aprender, porque de cada reunión salía algo importante, un proyecto, una idea y como le digo, como todos tenemos el derecho de opinar, el derecho de discutir las cosas muy sanamente (Entrevistado 6); una relación de mucha amistad y mucha camaradería, de mucha confianza sobre el tema, me parecía genial que personas de campos diferentes en relación con esta idea de bienestar, y pensar en conjunto de los profesores (Entrevistado 8); propósito común de que había que hacer un esfuerzo para esto, éramos en su gran mayoría gente, ya sea como alumnos o como directivos de la Univalle y posteriormente también de la empresa privada (Entrevistado 9).

Se concluye que el tipo de relaciones interpersonales que unía al grupo de gestores eran el colegaje de profesores de diversas facultades y amigos trabajadores de diversas dependencias de la Univalle, que los convertía en compañeros de trabajo con algún tipo de necesidad insatisfecha, que aplicaban el dicho de que “la unión hace la fuerza” con valores cooperativos.

5.1.9 Pertenencia de los gestores fundadores a algún grupo

Se constata la negación a la conformación de cualquier pertenencia a grupo alguno, con la característica eso sí de pertenecer a un grupo cooperativo o solidario, con un propósito común que los unía. En mínima instancia hay pertenencia política.

Se observa que entre los gestores-fundadores…. todos eran socios de Coomeva, de la cooperativa Coomeva (Entrevistado 1); personalmente yo no, conocí en el comité de la segunda

etapa, personas del lado conservador, personas de la izquierda, del liberalismo (Entrevistado 2); de ninguno, nada político, no había ideología, partidismo, fanatismo, nada, lo que queríamos era, como trabajo de grupo, hacer algo importante para todos, un trabajo de grupo (Entrevistado 3); creo que no, en ese momento no hubo una visión política para nada, se pensaba solo en crear el Fondo para satisfacer necesidades económicas y de bienestar de los profesores (Entrevistado 4); éramos neutrales, en los años 60 – 70 estaban naciendo cantidad de grupos políticos y venían otros de atrás que eran los que lideraban, y siempre donde había reunión de personas aparecían a ayudar siempre con la misión de afiliarnos a este grupo (Entrevistado 6); de ninguna manera se perteneció a algún grupo de estos (Entrevistado 7); desafortunadamente no, porque los grupos políticos siempre han estado detrás de las necesidades reales del sector privado y del sector académico; si en algo fallamos en la Univalle especialmente la Facultad de Administración, fue en no entrenar políticos (Entrevistado 9); no, lo que primaba era la aplicación de unos valores grupales para ponerlos al servicio de la comunidad académica que no tenía vivienda (Entrevistado 10); no, todos diferentes de credo, raza y religión (Entrevistado 11); no, no, nada de eso (Entrevistado 12); sí pretendimos serlo, pero no dentro de la cooperativa; en ese momento con un grupo tuvimos la intención de crear el partido social demócrata; pero eso fue sumamente duro, muchos golpes nos dieron y no veíamos algún resultado y desistimos (Entrevistado 13).

Se constata la pertenencia a algún grupo político…. yo siempre he sido militante de la izquierda hasta 1980, pero en ese tiempo era un profesor, a partir de 1980 para acá soy miembro del partido liberal, del ala oficialista del partido liberal (Entrevistado 5); las personas que conformaban el Comité de Bienestar, podían tener algunas diferencias políticas, te estoy hablando que habían 3 organizaciones profesorales en la universidad, ASPU a nivel nacional, Aspromédica y Asprociencias (Entrevistado 8).

En conclusión, los gestores fundadores en su gran mayoría no eran militantes de algún grupo político, religioso, ideológico o comunitario, porque lo consideraban como una barrera que se salía del propósito común de empresa social, que prestaba un servicio a la comunidad de escasos recursos de la Univalle en el período 1962-1995; además porque la ideología del cooperativismo y la solidaridad imperaban como valores a resaltar en la creación de empresas sociales.

5.1.10 Apoyo por parte de la Universidad para el desarrollo de la idea

Se evidencia que las directivas de la Universidad empezando por el Rector de turno, en algunos casos apoyó proyectos sociales en una proporción importante; como también por parte de los

funcionarios sobre todo de Bienestar Profesoral, que era la dependencia más allegada a la comunidad docente. En otros casos, no se tuvo la respuesta esperada, situación que se dio para que la iniciativa profesoral se manifestara por medio de aportes colectivos como asociados.

Se observa el apoyo de la Universidad…. a raíz de esa negociación salarial, se consiguió el apoyo de la Universidad que fue fundamental, porque consistió en que al ahorro que nosotros hacíamos, la universidad ponía la misma cantidad con un tope (Entrevistado 4); todo el aparato administrativo de la Universidad se puso al servicio de eso, también hubo que consultar porque yo consideraba que era importante que participaran fundaciones y también grupos egresados (Entrevistado 5); para la idea de proyecto quizá no, pero para su desarrollo el apoyo fue extraordinario; cuando se informó del Fondo al Dr. Mario Carvajal y la Junta de la Universidad, lo vieron positivo como apoyo para que los trabajadores tuviéramos una mejor calidad de vida (Entrevistado 6); en ese momento los que estábamos en la Facultad de Medicina éramos el Dr. Jorge Araujo, Dr. Alex Cobo, el Dr. Javier Gutiérrez, pertenecíamos a la nómina de Univalle, pero se quería desde un comienzo que la Fundación fuera independiente de la universidad (Entrevistado 7); recibimos apoyo definitivo que vino del Dr. Mario Carvajal que era el rector y también del Dr. Gabriel Velásquez Palau, era una idea que hacia sentido (Entrevistado 9); recibimos apoyo, sobre todo el apoyo institucional; inclusive algún tipo de conversación del Rector con gente del ICT, el compromiso de entregar las cesantías, lo cual era en aquella época y hoy todavía, una cosa extremadamente rara, pero se hizo (Entrevistado 10); sí, claro la universidad siempre ha apoyado todas las organizaciones que se han fundado y uno les justificaba por qué iba a montar esa organización, el Rector, siempre apoyaba (Entrevistado 12).

Igualmente, la negativa del apoyo de la Universidad…. No, no señor, ni para el desarrollo de la idea (Entrevistado 1); prácticamente no porque esta fue una idea propia que se derivó de Fedecoop y Provicoop; para la segunda etapa si tuvimos mucha colaboración del Rector Rodrigo Guerrero, que siempre estaba apoyándonos (Entrevistado 2); ninguna, tampoco fue solicitado para ser honestos (Entrevistado 3); no en absoluto, el apoyo estaba en que la oficina de Bienestar Profesoral, nunca puso obstáculo como Oficina para apoyar cualquier iniciativa, pero diríamos que la universidad no se involucró financiera, ni logística, ni administrativamente (Entrevistado 8); al inicio no, nosotros venimos a recibir apoyo después, que teníamos un espacio para hacer las reuniones; ni siquiera oficina, nosotros alquilamos una oficina en Holguines (Entrevistado 11); no, para la creación de Coomeva ningún apoyo; cambiando un poco las circunstancias, con

la creación de Fonvalle sí se apoyó, donde participé como docente (Entrevistado 13).

Como conclusión, el apoyo por parte de la Univalle para el desarrollo de la idea de proyecto social se evidenció directa e indirectamente en gran parte de los empresas sociales creadas Fondos de Trabajadores, Fundaciones, Cooperativas; para la época del desarrollo de la idea de proyecto, la Universidad pagaba los salarios de los docentes y trabajadores, y era significativo puesto que daba permiso para el desarrollo de las reuniones de constitución.

5.1.11 Apoyo por parte de otras instituciones a la idea de proyecto

Se demuestra por parte de los gestores-fundadores que hubo apoyo diferente a la Universidad del Valle…. Instituciones como Coomeva, que ayudó a financiar esta institución y entraron como socios, o sea nos aportaron un capital, con el cual se comenzó a desarrollar la institución (Entrevistado 1); el Instituto de Crédito Territorial, aportó unos diseños y fueron los fideicomisarios de los dineros que dejó el programa de Alianza para el Progreso (Entrevistado 2); más vale de otras entidades del mismo sector solidario, pues Coomeva fue fundamental en eso, básicamente en orientación sobre el manejo económico de la entidad y en los procesos contables, de auditoria y revisoría (Entrevistado 4); fundamentalmente el primer apoyo fue de la FES, que ayudaba en la promoción del proyecto dándole el respaldo a la idea; segundo, la Fundación Santa Fe de Bogotá que proporcionó ayuda, y tercero, un respaldo del presidente Belisario Betancourt (Entrevistado 7); en ese momento se estaba creando en la Universidad una entidad: la unidad de apoyo de la Universidad en su momento Corporación para la Recreación Popular (Entrevistado 8); recibimos apoyo de las fundaciones Ford, Rockefeller, Kellogg, Buntrock, de Georgia Tech y de mucha gente, apoyo económico y apoyó a la idea a nivel nacional e internacional, tuve conversaciones con Dr. Carlos Lleras (Entrevistado 9); apoyo de otras instituciones como el ICT para la adjudicación del terreno y construcción de viviendas (Entrevistado 10); más que todo de carácter de integración cooperativa, como UCONAL y otras entidades de orden nacional; nos fuimos vinculando a esas entidades y sin duda encontrábamos apoyo de carácter docente, de conocimiento en ideología del cooperativismo (Entrevistado 13).

Igualmente se evidencia la negación de algún apoyo a la idea de otra institución…. Esto es algo bellísimo y sorprendente, porque es solamente trabajo de grupo, de solo nosotros, no hay inversión del gobierno, ni de fundaciones, ni donaciones (Entrevistado 3); ninguna, yo tenía conocimiento de lo que es una fundación y una corporación desde el punto de vista jurídico; entonces para mí no fue ningún problema hacer unos estatutos (Entrevistado 5); para la idea de

proyecto no, posteriormente sí, recibimos apoyo de ingenios, apoyo de empresas de gaseosas, de licores, de Comfandi (Entrevistado 6); no, yo creo que en general nosotros tuvimos que trabajar todos solitos (Entrevistado 11); no, porque eso mientras que la Cooperativa estuvo en la Univalle tenía que correr con las necesidades económicas (Entrevistado 12).

Concluyendo, una buena parte de ideas de proyecto recibieron apoyo de otras instituciones, en que sus ideas tuvieron un gran impacto en esas instituciones, bien porque las apoyaban porque les vendieron bien la idea, o porque su misión y propósitos coincidían con el propósito social del emprendimiento. Para destacar que aquellas ideas que no recibieron apoyo alguno, tenían un gran apoyo por parte de la Universidad del Valle.

5.1.12 Sin apoyo de la Univalle la idea no hubiera podido realizarse

Se observa en los gestores-fundadores que sí y no, una distribución equitativa en la respuesta; en que gran parte de los fundadores dicen que el apoyo de la Universidad del Valle a la idea fue fundamental, como también que no fue fundamental. Lo cierto del caso fue que las ideas nacieron en el ambiente de las oficinas, pasillos y cafeterías de la Universidad del Valle, en que los fundadores hacían parte de la nómina de la planta de profesores y trabajadores.

De esta manera se constata en los gestores-fundadores que sin el apoyo de la Universidad la idea no se hubiera podido llevar a cabo…. Realmente creo que era difícil, la falta de presupuesto que tenía el ICTI, ya uno porque conocía más o menos la esencia del programa y había dineros que no eran del gobierno colombiano, era dinero de la Alianza para el Progreso (Entrevistado 2); creo que no habría sido posible que el fondo lograra consolidarse sin el apoyo de la Universidad porque la gente tenía desconfianza con las entidades que habían existido antes (Entrevistado 4); por supuesto, porque era una institución de la Universidad; precisamente al ser privada se podía superar los problemas del *Found Raising*, la universidad como institución pública le costaba trabajo conseguir recursos y la asesoría y consultoría tenía que ser privada (Entrevistado 5); relativamente la Universidad fue fundamental, porque la intención era muy buena, pero si se hubiera comenzado a pagar renta por el local, se tenía problemas (Entrevistado 6); el apoyo de la Universidad fundamentalmente fue en que siendo nosotros profesores de nómina la universidad, se nos permitía de alguna manera trabajar en este proyecto, pero no hubo intervención directa de ella (Entrevistado 7); era imposible, la Universidad es el centro de cualquier comunidad, el eje de cualquier comunidad tiene que ser una gran universidad, la Universidad en ese momento tenía ese rol y estuvo detrás de todo esto porque su interés era la comunidad (Entrevistado 9); de

pronto sí se hubiera podido llevar a cabo, pero hubiera sido más difícil; de todas maneras la Universidad estaba presente, porque en todas las conversaciones era obligatorio hablar de que éramos profesores de la Universidad, lo institucional (Entrevistado 10).

Igualmente se evidencia que sin el apoyo de la Universidad la idea se hubiera podido llevar a cabo…. Hubiéramos podido llegar hasta los consultorios, pero la clínica sin la ayuda de Coomeva nunca lo hubiéramos podido hacer (Entrevistado 1); la Universidad no tuvo ningún apoyo, el único apoyo fue que sirvió como integración para la idea de los socios del Centro Médico (Entrevistado 3); si no hubiera sido por el apoyo de los profesores; hay que aclarar que fueron los profesores y no la Universidad; fueron los profesores por iniciativa propia de la Universidad del Valle (Entrevistado 8); sí, porque no tuvimos ningún apoyo al inicio, luego recibimos apoyo en el préstamo del salón de reuniones (Entrevistado 11); sí, porque de todas maneras fundar una cooperativa, no es sino reunir los requisitos que están fundamentados y ya listo (Entrevistado 12); no tuvo que ver en absolutamente nada, completamente independiente, nunca hubo relación, siquiera solicitud de apoyo, ni nada, porque no lo manejábamos así; simplemente, nosotros por la vinculación de los fundadores a la Universidad (Entrevistado 13).

En conclusión con referencia a sin el apoyo de la Univalle la idea no hubiera podido realizarse, los gestores-fundadores constatan que el apoyo en el desarrollo de la idea de proyecto fue fundamental para su consolidación, porque todos los proyectos nacieron siendo parte de nómina de la Univalle, lo cual fue un apoyo muy positivo para el desarrollo de la idea, así algunos fundadores hayan argumentado que si se hubiera llevado a cabo, por lo menos relativamente, debido a que el respaldo de la Universidad tenía muchas ventajas y beneficios.

5.1.13 La idea de proyecto se hubiera podido realizar por fuera de la Universidad

Se constata una distribución con equidad relativa en la respuesta. Pero nuevamente los fundadores argumentan que no se hubiera podido llevar a cabo, por la influencia que ejercía la Universidad, de ahí su importancia.

En consecuencia, se observa en los gestores-fundadores que la idea se hubiera podido realizar por fuera…. Sí, porque el proyecto se financió con recursos propios de los socios del Centro Médico Imbanaco (Entrevistado 1); sí, porque la Universidad no tuvo ninguna influencia; se dio porque ya se venía con la política de la Alianza para el Progreso a nivel institucional con el ICT (Entrevistado 2); sí, es más, le presenté a la Universidad en el año 66 o 67, un proyecto para hacer un Centro Médico Universitario, detrás del hospital, ese predio grandísimo que hay detrás

del hospital, entre la Facultad de la Medicina y el Hospital (Entrevistado 3); sí, seguramente no hubiera sido esencial la presencia de la Univalle, pero si fue un respaldo muy importante para el proyecto por su nexo con la docencia y la influencia de la Facultad de Medicina (Entrevistado 7); sí, pero sería otra empresa que preste dinero, lo interesante aquí era que el rédito era la comunidad a través de la Universidad; sí claro que se puede hacer eso por fuera, pero el objetivo sigue siendo la Universidad como integradora de todos esos esfuerzos (Entrevistado 9); creo que sí, pero con mucho más trabajo (Entrevistado 10); sí, de hecho conocí varios fondos, trabajé en el Banco Popular donde un grupo de ejecutivos tenía una idea similar, que le dieron otro giro, pero tenía una idea similar (Entrevistado 11); sí, porque una cooperativa se puede fundar en cualquier parte y la prueba está en que salió Solidarios de la Univalle (Entrevistado 12); sí, claro que sí, se realizó completamente por fuera de la Univalle; el proyecto surgió dentro de ese grupo que teníamos, de asociación, Asociación Médica del Valle (Entrevistado 13).

De otra parte se evidencia que la idea de proyecto no se hubiera podido realizar por fuera…. creo que no, porque en la Univalle, teníamos la gran ventaja de que el Doctor H. Pinzón era el director de la Oficina de Bienestar Profesoral y en ésta empezó a despachar Fonvalle, que luego la Universidad empezó a apoyarnos y nos dio espacio para la oficina propia (Entrevistado 4); No, esto era una Fundación de apoyo a la Universidad del Valle y no creo que el sector privado y el sector publico fueran tan altruistas para ir a hacer una organización que apoyara a la Univalle (Entrevistado 5); no hubiera sido posible, si nos hubiéramos reunido por fuera a organizarnos como el mismo Fondo de la Universidad, pero trabajando aislados de la Universidad, no hubiéramos tenido la capacidad de hacerlo, porque se requiere de mucho gasto (Entrevistado 6); yo no creo; el espíritu que se respiraba internamente en la Univalle de disponibilidad de los docentes para colaborar entre sí, con los estudiantes; a uno no le importaba el tiempo, ni le importaba cuanto le estaban pagando, si no era una cuestión muy existencial (Entrevistado 8).

Como conclusión, si la idea proyecto social se hubiera podido realizar por fuera de la Univalle, se evidencia en los gestores emprendedores una tendencia equitativa debido a que gran parte de las ideas de proyecto no se hubieran podido realizar por cuanto la Universidad fue fundamental para su consolidación. En razón a que el ambiente de la necesidad-oportunidad y los fundadores hacían parte de la Univalle, lo cual facilitaba el apoyo positivo para el desarrollo de la idea, así algunos fundadores hayan argumentado que si se hubiera llevado a cabo por fuera, por lo menos relativamente, debido a que el respaldo de la Universidad tenía beneficios.

5.1.14 Necesidad de realizar estudios o investigaciones para concretar la idea de proyecto

Se evidencia por los gestores-fundadores que en su mayoría no hubo necesidad del estudio o investigación, razón en que la concreción de la idea haya surgido por la coyuntura de la situación (necesidad) que en esos momentos tenían los profesores y trabajadores de la Univalle (1962-1995). Algunos casos evidencian estudios de factibilidad, pero una vez funcionando el proyecto.

Entre las observaciones de gestores-fundadores se constata que hubo necesidad de estudios…. Tal vez con Coomeva se hicieron algunos estudios, pero no muy complejos, porque inicialmente eran consultorios de tal manera que los riesgos eran muy bajos (Entrevistado 1); los diseños ya se tenían, los tenía el ICT, el único estudio que se hizo fue ya el contratista, para el desarrollo del programa (Entrevistado 2); relativamente sí, porque ya habían; la Universidad Obrera para nosotros fue algo fundamental tanto para estudiar y preparar líderes, como para apoyar el crecimiento con programas efectivos (Entrevistado 6); sí, se realizaron inicialmente dos estudios de factibilidad, los cuales esbozaban como sería el desarrollo del proyecto y fundamentalmente como se financiaría; mostraban que había que tener un capital propio muy alto (Entrevistado 7); sí, por partes; cuando era director de Bienestar Profesoral explore muchas cosas que le comente a los colegas, y a mí me llamaba mucho la atención la experiencia de la Universidad Industrial de Santander UIS (Entrevistado 8); la esencia de nuestro esfuerzo era lograr que se asignara a la Univalle, ese era el punto prioritario y el que más energía nos consumió, lograr convencer a la Junta Nacional del ICT, de que ese proyecto era importante dárselo a Univalle (Entrevistado 10); nosotros investigamos que un fondo financiero solito estaba destinado a morirse, porque para crearlo se necesita billete, que cada uno tenía que aportar 20 millones para generar rentabilidad (Entrevistado 11); sí, sobretodo conocimiento de experiencias de cooperativismo aquí en Colombia; eso fue lo que hicimos, conocer qué había pasado con el cooperativismo, cómo se había desarrollado y qué instituciones podían apoyarnos en esa idea y fueron las instituciones cooperativas en ese momento (Entrevistado 13).

Igualmente se observa que no hubo necesidad de hacer estudios…. No, para otros proyectos menores sí se buscó factibilidad y pre factibilidad, que fueron periodos de tiempo, pero prevaleció la cuestión práctica, simplemente de hacerlo (Entrevistado 3); creo que en ese momento no, la idea que estaba preconcebida era que necesitábamos un fondo donde pudiéramos ahorrar y pudiéramos administrarlo con transparencia (Entrevistado 4); no, yo sabía más o menos del desarrollo de esas fundaciones y cuáles eran sus funciones, y como teníamos el antecedente

de la FES y del Fondo Acumulativo, entonces no hubo mucho problema (Entrevistado 5); en la FES no había patrones claros a seguir; con los fondos privados de las universidades importantes norteamericanas, hubo que adaptarlos a la legislación colombiana con trabajo de abogados como el Dr. Pedro Ángel (Entrevistado 9); no, no hubo necesidad (Entrevistado 12).

Concluyendo sobre la necesidad de realizar algún estudio o investigación para afianzar o concretar la idea de proyecto, no fue tan representativa como para decir que todos los estudios requirieron estudio de factibilidad; debido a que la mayoría de ideas de proyecto social surgieron más por necesidad de la coyuntura económica, que por oportunidades estructuradas en estudios; solo algunas ideas de proyecto como Valle del Lili y Coomeva desarrollaron estudios.

5.1.15 Existencia de acontecimientos externos a la Universidad que facilitó u obstaculizó la creación de la empresa social.

Se demuestra por gestores-fundadores la existencia de movimientos sociales y universitarios de los años 60 y 70 de revolución y cambio social, y el desarrollo de la medicina por la presencia de fundaciones norteamericanas, por cuanto todas las empresas sociales eran iniciativas privadas.

Algunos gestores-fundadores hacen referencia más a acontecimientos internos…. Como lo que facilitó es que había un grupo muy consolidado de práctica privada en la Univalle y en el HUV, que se vino todo para acá, consolidándose todas las especialidades (Entrevistado 1); sí, a partir de los mismos profesores de la Universidad, había gran resistencia a la creación del Centro Médico, éramos vistos con gran recelo, por los perjuicios a la Univalle, y los movimientos universitarios de los años 70, fueron una catástrofe para la Universidad y Cali (Entrevistado 3); yo creo que obstaculizarlo no, de pronto estimularlo sí, y el principal estimulo era las experiencias negativas que había antes, de Solidarios y Canapro Valle (Entrevistado 4); es claro es la experiencia de la FES, la salida de la FES de la Univalle no fue en muy buenos términos porque tuvo siempre contradictores, como también tuvo defensores, mostrando su bondad (Entrevistado 5); el único momento de angustia fue cuando la Madre Sardi se echó para atrás al vendernos el lote, pero eso se solucionó; y también lo de la carretera que iba a invadir los terrenos (Entrevistado 8); en ese momento la Univalle tenía una aceptación y liderazgo, se sentía en toda la región y especialmente a nivel nacional, no hubo cualquier reglamento para desarrollar la FES, fue rápidamente entendido por las instituciones (Entrevistado 9); no, además las oficinas de Solidarios estaban ubicadas en una parte que nos dieron para prestar servicios; no se podía acudir a la Universidad cuando había problemas de estudiantes en el año 1971 (Entrevistado 12).

Igualmente los gestores-fundadores hacen referencia a acontecimientos externos como…. Con el acontecimiento de los estudiantes, pero eso fue como en los años 70 si no estoy mal; la guerra fría o el contexto de los EE. UU en los años 80, de pronto lo que más le daba validez a la idea, era que cada vez los servicios del HUV iban en decrecimiento (Entrevistado 7); yo creo que a partir de esa decisión del ICT de analizar como justa nuestra solicitud, desde el punto de vista social con sus principios y sus políticas, facilito el proyecto (Entrevistado 10).

Como también otros gestores hacen referencia a que no hubo obstáculos…. Nosotros no tuvimos ningún obstáculo, el apoyo de la Alianza para el Progreso, del Instituto de Crédito Territorial, facilitó, todo eso fue muy armónico (Entrevistado 2); específicamente no, nunca tuvimos tropiezos; qué facilitó, encontramos mucho apoyo en los mercados financieros, además el apoyo de Comfandi y Mercar, que dieron la mano en momentos de crisis (Entrevistado 6); no para el caso de Promivalle (Entrevistado 11); diría que propiamente nada obstaculizó a Coomeva; cuando se dieron estas circunstancias estudiantiles, teníamos profesionales vinculados a la universidad y cuando vino la idea de separarse, de salirse del Hospital, a mí se me propuso que lo hiciera, pero no lo hice porque yo ya estaba muy vinculado a Coomeva (Entrevistado 13).

En conclusión, la existencia de acontecimientos externos a la Universidad que facilitó u obstaculizó la idea de proyecto social, sirvieron de pauta de experiencia y aprendizaje tanto para la Universidad del Valle como para la generación de la idea de proyecto social y su posterior desarrollo en el contexto de la comunidad universitaria. Inclusive los obstáculos de algunas empresas sociales fueron calificados como motivadores para sacar adelante la idea de proyecto social por parte de los gestores emprendedores. Se reconoce la experiencia de algunos proyectos como FES y Canapro Valle que motivaron y facilitaron el proyecto social; las negociaciones en la compra de terrenos de algunas ideas de proyecto social; y otros que no reconocen obstáculos.

5.1.16 El tiempo transcurrido desde el momento en que surgió la idea hasta su consolidación

Se observa en los gestores emprendedores una variedad amplia con respecto al tiempo transcurrido, con períodos que van desde tres meses hasta seis años.

Se evidencia en los gestores-fundadores que el tiempo transcurrido de tres meses hasta un año…. Realmente esto fue muy rápido, pues Puente Palma I también fue muy rápido de seis meses porque se hizo todos los trabajos de la urbanización (Entrevistado 2); **y**o creo por hay 1 año, porque las primeras reuniones empezaron a hacer en 1978 y a finales de año ya estábamos

organizados (Entrevistado 4); por lo menos un año, un año porque hacer que la Asamblea aprobara, eso duró un tiempo (Entrevistado 5); eso fue ahí mismo en seis meses, cuando organizamos la cajita de ahorros, el próximo pago era personal, íbamos al tesorero y abonamos un peso como aporte (Entrevistado 6); diría que eso fue una idea que se gestó en 1 año, yo diría que desde 1985, en algún momento hasta 1986, cuando compramos el terreno pudo haber durado eso (Entrevistado 8); como seis meses, reuniéndonos cada 8 días donde discutíamos donde se va a conseguir la plata, entre otros temas (Entrevistado 11); fue en el transcurso de unos meses, pero cuando surgió la idea de crearla y se dijo qué tipo, fue cuando pensé en la cooperativa; hicimos el curso del cooperativismo de tres meses y luego la decisión (Entrevistado 13).

Igualmente se constata en los gestores-fundadores el tiempo transcurrido entre dos y seis años…. Unos dos (2) años (Entrevistado 1); del surgimiento de la idea a la construcción inicial, seis años, del 70 al 76, con los consultorios; se hicieron solamente consultorios médicos, para que la gente tuviera clientela (Entrevistado 3); la idea surge en el año 81, en el año 85 abrimos la primera sede de servicios en el barrio Centenario y en el barrio El Diamante (Entrevistado 7); un proceso de tres (3) años, hasta tener el grupo de fundaciones que la integraban, una fundación en Colombia, una fundación en Estados Unidos y una estructura administrativa (Entrevistado 9); pasaron unos 2 años o 3 años (Entrevistado 10). Por último, hubo un gestor emprendedor que respondió…. no sé, de eso no sé (Entrevistado 12).

Como conclusión el tiempo transcurrido desde el momento que surgió la idea de proyecto social hasta su consolidación como empresa social, fue muy variado con períodos que van desde tres meses hasta seis años, donde las circunstancias de creación facilitaron y dificultaron el avance de la idea hacia su consolidación. Siendo más frecuente el período de tiempo de seis meses a un año por diversas razones, como organización de la idea de proyecto y sus asociados.

5.1.17 Contexto local, nacional e internacional de la gestación del proyecto,

Se constata en los gestores-fundadores que el movimiento social y estudiantil de los años 1960 y 1970 impactaron mucho la gestación de algunos proyectos.

Se evidencia en los fundadores que en el contexto internacional de la gestación de proyectos…. En el año 66 hubo un movimiento estudiantil muy fuerte de izquierda, entonces hubo unos sucesos que le dañaron el carro al Rector y pues unas cosas muy desagradables, que hizo que estas 2 fundaciones Kellogg y Rockefeller, salieran de Colombia acabando con la ayuda (Entrevistado 1); nosotros tuvimos después noticias que en otros países y otras universidades

existían fondos similares; habían fondos en universidades de Europa, de Canadá (Entrevistado 4); aunque no hubo apoyo internacional para el desarrollo de la Fundación, desde un comienzo nos apoyamos en universidades americanas para desarrollar simposios y conferencias en la ciudad de Cali, que la Fundación organizaba y nos manteníamos actualizados (Entrevistado 7); el contexto internacional de un mercado político era la posguerra, la evolución de América Latina del Modelo Cepalista que permitió la industrialización y procesos de apertura (Entrevistado 9).

Igualmente se observa que en el contexto nacional…. la demanda de vivienda siempre la ha habido por el crecimiento poblacional que hubo desde los 60, es muy grande el porcentaje de gente con interés de vivienda que no se ha podido cubrir por diferentes razones (Entrevistado 2); estábamos todavía en gobiernos de partido, los gobiernos de Cesar Gaviria y de Ernesto Samper, es decir, la Colombia republicana y democrática se vino a extinguir posteriormente con los gobiernos posteriores; con la constitución del 91 comienzan a desaparecer el bipartidismo y comienzan a aparecer una cantidad de partidos políticos (Entrevistado 5); el entorno cooperativo social de ese momento de los años 60, influyó mucho, pero eso era manejado por unas empresas y por unos pulpos diría yo, que tenían monopolizada la forma del ahorro y del crédito, porque ya eran extremadamente grandes (Entrevistado 6); aún se tergiversa la idea del cooperativismo; la idea de que es una tienda para vender más barato: la cooperativa busca precios justos en unas circunstancias para suplir necesidades (Entrevistado 13).

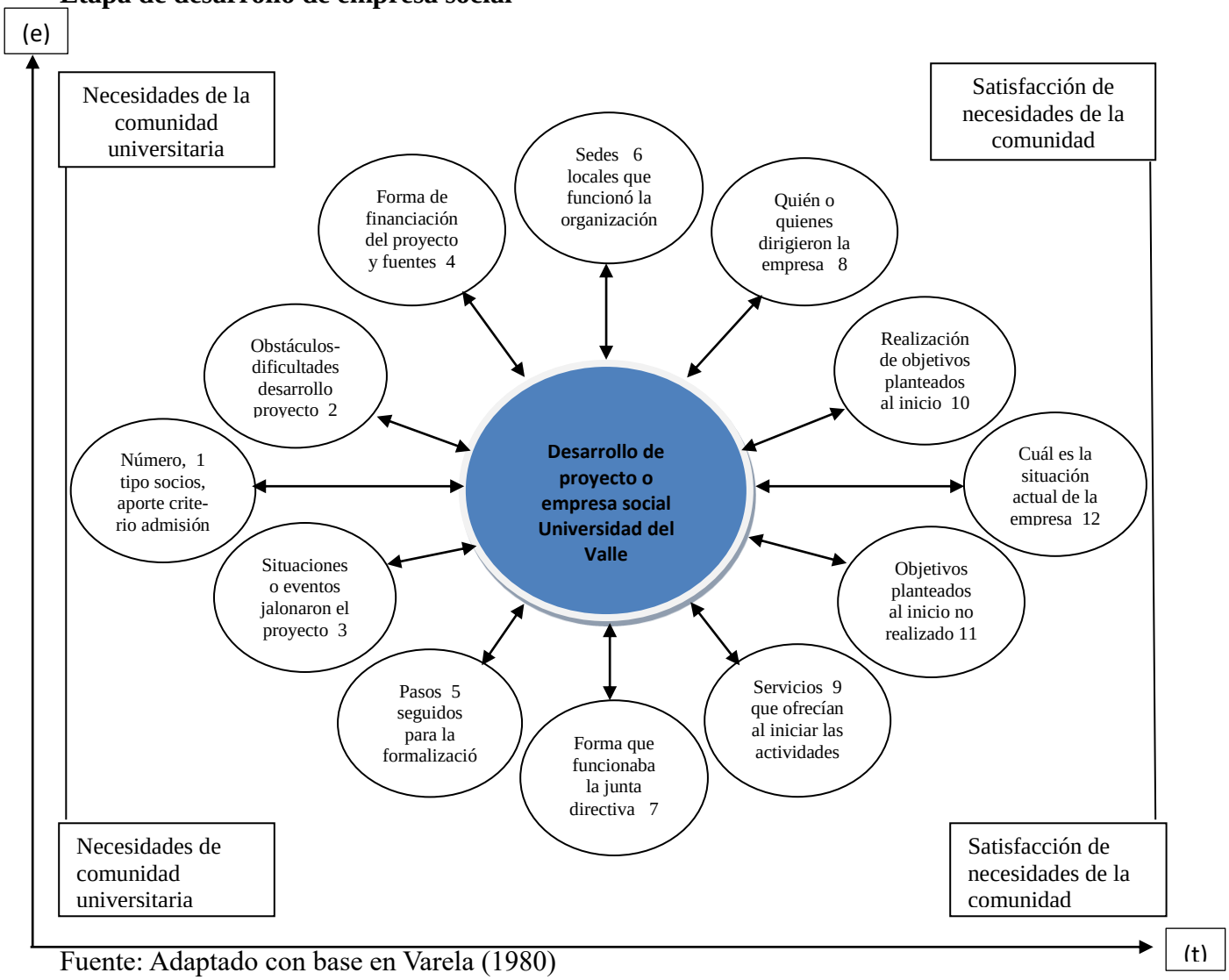
Además en el contexto local se demuestra…. A nivel local que no había un Centro Médico de profesores universitarios de tiempo completo y dedicación exclusiva; a nivel nacional, no había grupo que estuviera haciendo, lo que estábamos haciendo, que era un trabajo de equipo empresarial 100% privado, ni siquiera en la actualidad (Entrevistado 3); en el contexto interdisciplinario desde que me vincule en 1979, la Univalle acogió propuestas interdisciplinarias, por ejemplo en 1986 un grupo de docentes de 5 facultades distintas, creamos un centro de investigaciones (Entrevistado 8); la Univalle no le pagaba cesantías a nadie, o sea se las apuntaba pero no se las pagaba, porque la Universidad mantenía urgida de presupuesto y en aquella época no se sabía cuál iba a ser, porque obedecía al lobby de los políticos, en los ministerios y congreso (Entrevistado 10); un contexto propio era tratar de tener un activo para el futuro, tener una seguridad financiera desde lo individual; estaba muy de moda el auge del sistema cooperativo, realmente estábamos contagiados de principios de solidaridad (Entrevistado 11); en ese tiempo era muy local, era únicamente profesores de San Fernando (Entrevistado 12).

Concluyendo el contexto local, nacional e internacional de la gestación del proyecto, se observan contextos muy variados, pero hay tres aspectos que más repercutieron: a nivel local, la necesidad de cambio en las expectativas socioeconómicas y la falta de presupuesto de la Universidad; a nivel nacional el movimiento cooperativo que impulsó la creación de empresas sociales; y a nivel internacional el movimiento social y la política de guerra fría (años 60- 80).

5.2 DESARROLLO DEL PROYECTO O EMPRESA SOCIAL

Para ello se estructura un mapa de los principales aspectos en el desarrollo del proyecto o empresa, que cumplen los emprendimientos sociales de la Universidad del Valle (Figura 13).

Figura 9.
Etapa de desarrollo de empresa social



Fuente: Adaptado con base en Varela (1980)

Así se identifica la dimensión contextual para la etapa de desarrollo del proyecto o empresa, en que su trayectoria se compone desde el número de socios, aportes y criterios de admisión para

la constitución de la empresa hasta el concepto de la situación actual de la empresa. Se utilizó la guía de cuestionario como descripción del desarrollo de la empresa social. Para resaltar que la consolidación de la empresa resultó de la constitución de una junta directiva que tomó decisiones serias, pertinentes e imparciales, aplicando valores cooperativos en beneficio de sus asociados.

5.2.1 Número de socios, tipo de socios, aportes, criterios de admisión y/o afiliación.

Se evidencia que la mayoría de los gestores-fundadores crearon organizaciones de economía solidaria, a excepción de unas pocas corporaciones limitadas sin ánimo de lucro; por lo tanto el número de asociados y/o afiliados tenían como mínimo 25, con aportes de capital como ahorro para el crédito. Inicialmente los tipos de socios eran profesores y trabajadores de la Univalle, que con el pasar de los años se volvió abierta, es decir, podían ingresar otros tipos de socios distintos a profesores o trabajadores nombrados.

Se observa la formación de corporaciones limitadas, que inicialmente todos los socios éramos igualitarios como profesores de Univalle, luego con los años eso desapareció y a los primeros 28, entraron especialistas de diferentes áreas que no eran profesores de Univalle y esto comenzó a crecer (Entrevistado 1); el número de socios inicial era 28 primero, después entró un grupo como de 30 para consultorios y ese fue como el segundo grupo que entró, y ya un grupo más grande entra para la creación de las torres A, B, C, D (Entrevistado 3); los criterios de admisión es ser docente de Univalle, la consecución de los socios se hizo a través de unas jornadas que duraron como 2 meses, donde nosotros como miembros del Comité de Bienestar íbamos a las Facultades y rápidamente completamos los 450 (Entrevistado 8); inicialmente los seis u ocho fundadores hasta alcanzar treinta; los criterios, con conocimiento financiero y la intención de ahorrar para beneficio colectivo (Entrevistado 11);

Se constata la formación de cooperativas… En Puente Palma I, eran 80 asociados, 65 personal de la Universidad y había unos 15 que llamamos como particulares, porque estos lo seleccionó Provicoop en el programa, a nosotros nos dio el resto de 65 viviendas en Puente Palma I (Entrevistado 2); veinticinco (25) era el número mínimo que exigía el sistema cooperativo, entonces los interesados eran los más factibles que podían asistir al curso, garantizando un grupo pre-cooperativo, entonces al final la cooperativa quedó conformada por cerca de 80 familias; los socios eran profesores y empleados de la Universidad (Entrevistado 10); inicialmente la ley dice que debe ser un grupo de 25 personas para una cooperativa, para ese tiempo tenía que ser profesor de la Univalle y no más, que yo me recuerde era profesor titular,

profesor catedrático, hora cátedra, el que fuera profesor se podía afiliar (Entrevistado 12); lo fundamental era médicos del Valle del Cauca, por eso el nombre de Cooperativa Medica del Valle del Cauca; creada con aportes que tenían que hacer los asociados, es el ahorro; aquí no solo el aporte da sentido de identidad y de propiedad a la institución, sino precisamente para incrementar su capital, para prestarse más servicios; comenzamos con estos médicos, los 27 fundadores (Entrevistado 13). Adicionalmente hay que tener en cuenta la Cooperativa de Egresados de la Universidad del Valle.

Además se demuestra la formación de fondos de docentes y empleados…. Para ser asociado el principal criterio es que fuera profesor de la Universidad con nombramiento, por fines prácticos porque eso garantizaba que el pago de la aportes y deuda se hiciera por nomina, que la Universidad hacia los descuentos y le entregaba el dinero al Fondo (Entrevistado 4); los 28 afiliados trabajadores de la Univalle llegan y van a aportar una cuota por pertenecer como afiliado al Fondo; con esos aportes, después de un tiempo prudente tiene unos ahorros, solicita créditos por líneas amplias y demasiado fáciles de manejar (Entrevistado 6);

Por último, se evidencia la formación de fundaciones…. Eso nació cerrado, los socios eran la Universidad del Valle, la Gobernación del Valle, la Fundación Carvajal, la Fundación Propal y 4 asociaciones de egresados (Entrevistado 5); realmente no había socios, los principales protagonistas de la Fundación eran las empresas aportantes; constituyeron la junta directiva y todas las personas que aportaban, se constituían en simplemente aportantes; sobre los requisitos de admisión de médicos era que se dedicaran de tiempo completo con la institución, que no tendrían ninguna inversión económica en la institución (Entrevistado 7); fuimos diez gestores que pusimos como de $10.000 pesos cada uno, $100.000; eso era un montón de gente prominente; están los socios fundadores, siendo típico de nuestro provincialismo, de tener un cartón de fundador; el dinero para prestar servicios vino de los gringos (Entrevistado 9).

Algunas empresas tienen dos tipos socios: socios comunes y socios adscritos. En otros casos los socios la conforman instituciones como la Univalle, la Gobernación del Valle, Fundaciones de la Región y asociaciones de egresados. En otras organizaciones se observa que no existen socios ni asociados, solo existen empresas aportantes o donantes sin ningún tipo de influencia administrativa, y en otra pone restricciones al uso de sus aportes.

En conclusión, con respecto el número de socios, tipo de socios, aportes, criterios de admisión y/o afiliación, la mayoría de las organizaciones creadas fueron organismos cooperativos o de

economía solidaria, a excepción de unas pocas compañías limitadas sin ánimo de lucro que luego se transformaron; por lo tanto el número de asociados y/o afiliados eran de mínimo 25, con aportes de capital como ahorro para el crédito y que fuera profesor o trabajador de la Universidad del Valle, como criterio de Admisión, que posteriormente se abrió hacia otros asociados y socios.

5.2.2 Obstáculos, crisis, dificultades que tuvieron los gestores emprendedores en el desarrollo del proyecto

Se demuestra que la mayoría de gestores-fundadores hablan de obstáculos relacionados con dificultades administrativas y operacionales, factores coyunturales y falta de recursos.

Se evidencia en los gestores-fundadores dificultades administrativas en que… Una vez presenté al dueño del lote contiguo, hubo dificultades pero finalmente se acepta presentarlo en Junta Directiva; en la Asamblea tuvimos grandes problemas y no pasó, trataron mal al vendedor, diciendo que nos estaba robando la plata, y no faltó quien le mentara la madre (Entrevistado 3); las dificultades de convencer a los diputados, pero no tanto por su malquerencia con el proyecto sino porque no lo entendían; para ellos ese tipo de proyectos son extraños porque creen que se le va a deteriorar la fortaleza institucional de la Universidad (Entrevistado 5); ya terminada la idea, los problemas fueron en fila; convencer a alguien para que le dé a uno plata no es fácil porque era plata regalada; voy a decir que usted me regale plata, porque es que yo lo que quiero es invertir esa plata en algo bueno para la comunidad, eso siempre ha sido difícil (Entrevistado 9); tuvimos mucha desmotivación que se sintieron deseos de abandonar el proyecto, porque no se sentía reciprocidad por parte de la gente; otro punto fue cuando a través de la cooperativa hicimos una licitación privada para contratación de acabados, la parte financiera era muy crítica (Entrevistado 10); la idea fue buena y ahí paró, puesto que se había pasado por alto un detalle importante, que había que hacer inversión en las fincas para darles el uso, mantenimiento y demás; pero ya no teníamos más dinero y tocó donarlas (Entrevistado 11).

Se establecen factores coyunturales que en su momento ocasionaron crisis y dificultades… El único obstáculo que se tuvo fue en el momento de la crisis universitaria, eso fue varios meses que tuvimos problemas de no pago, eso creo que fue en el noventa y ocho, esa fue la crisis brava, pero encontramos apoyo en empresas (Entrevistado 6); diríamos que realmente sí hubo obstáculos como los planes de construcción de una carretera que iba a atravesar los terrenos del Club Pideralinda (Entrevistado 8); la quiebra de la cooperativa, ya siendo una empresa consolidada y todo por el mal manejo; nos embargaron la cooperativa, casi perdemos todo;

nosotros creamos la asociación de damnificados de la Cooperativa Solidarios para no dejarla acabar (Entrevistado 12); las principales dificultades fue la falta de credibilidad en el sistema cooperativo; eso fue una lucha convencer a los demás de esta idea del cooperativismo, de las ventajas, de todo lo que puede ofrecer el cooperativismo (Entrevistado 13).

Además se constata la falta de recursos económicos…. para la financiación de infraestructura para sus actividades (Entrevistado 1); cuando se empezó a construirse la clínica eran más de tipo económico; cuando empieza a prestarse servicios, en el Instituto de Seguros Sociales había la gran dificultad de recuperar cuentas de servicios prestados, y tuvimos varios años de dificultades por problemas de recaudo de esas cuentas (Entrevistado 7). Adicionalmente se observa dificultades operacionales… los problemas eran más operacionales porque el Fondo había crecido, iniciando con 260 profesores; con los años habíamos crecido en el número de asociados, se traían dificultades (Entrevistado 4).

Por último, se demuestra que… No hubo ninguna crisis, ni tampoco dificultades; en problemas de pago no creo, porque en una vivienda de $1.500.000 que fue a lo que salieron los apartamentos de Puente Palma II y Puente Palma I a $140.000, y pagaderos a 15 años pues las cuotas eran mínimas (Entrevistado 2).

En cuanto a su forma de solución, se asumieron posiciones moderadas o conservadoras frente al riesgo de falta de liquidez, además de asumir posiciones con decisiones “paso a paso”; la sistematización de sus actividades, para agilizar las actividades por el crecimiento de asociados; la flexibilidad-comprensión de los proveedores para el pago de insumos; la integración de dueños de lotes para argumentar la no construcción de carreteras; plan para beneficio de la comunidad universitaria de bajos recursos; era tomar la decisión de donarlas a Corpruvalle.

Como conclusión, dentro de obstáculos, crisis, dificultades, que tuvieron los gestores-fundadores, se pueden sintetizar que las dificultades administrativas, los factores coyunturales y la falta de recursos económicos, representaron las mayores dificultades para los gestores emprendedores. Un aspecto a resaltar consistió en la crisis del cooperativismo en los años 1990s junto con la crisis de la Universidad, que debilitó el emprendimiento social en Univalle, a tal punto que algunos gestores hayan dicho que todos los emprendimientos sociales tuvieron éxito hasta la llegada la crisis de Univalle de finales de siglo XX.

5.2.3 Situaciones o eventos que impulsaron el desarrollo definitivo de la empresa.

Se observa que los gestores-fundadores tienen en cuenta aspectos administrativos, prestación de

los servicios, recaudo de recursos para inversión y/o vinculación de aportantes, factores coyunturales y la participación en eventos.

Se constata en los gestores aspectos administrativos… Si por algo nos debe reconocer el Centro Médico a la Junta de esa época, es haber nombrado al Dr. Armando González Materón, gerente que jalonó la institución (Entrevistado 1); la realización de una junta directiva como una asamblea de socios 10 años después de proponerse la realización del Centro Médico Imbanaco, en que los socios siguen con el pensamiento de consultorios (Entrevistado 3); el poder alinear los objetivos de la comunidad, la universidad y el sector privado, y el sector fundacional y todo eso con un hilo conductor de que había metas medibles y por consiguiente se podían conseguir donaciones específicas (Entrevistado 9); el beneficio colectivo impulsaba la creación del fondo de inversiones (Entrevistado 11); yo ya era del Consejo de Administración y era del Comité de Educación, era de la parte directiva observando el crecimiento (entrevistado 12).

Igualmente se evidencia la prestación de los servicios para satisfacer necesidades de vivienda, ahorro y crédito, y recreación…. El único evento fue la necesidad de vivienda para mucha gente; las relaciones que fortalecieron la Cooperativa, fue una completa armonía entre todos los entes (Entrevistado 2); la intención original de la idea fue suficiente, porque el fondo arrancó y mostró sus beneficios y empezó a mostrar sus servicios oportunos a los asociados cada vez mejor y esa dinámica ya no tenía como pararse, ya no tenía marcha atrás (Entrevistado 4); la sede de la Casa del Profesor era tan pequeña que uno se daba cuenta como director, de lo incomodo que se sentía la gente con esos eventos colectivos (de recreación), un día de la madre, un aniversario, una reunión de profesores, por el día del profesor, y decíamos esto no puede ser así (Entrevistado 8); con la motivación de vivienda había responsabilidad, puesto que la idea había surgido de la comisión negociadora, como representante de profesores (entrevistado 10);

Adicionalmente se demuestra el recaudo de recursos para inversión y/o vinculación de aportantes…. La inversión por recursos de estampillas, fue un manejo que hizo la Fundación muy claro, tenía más agilidad para manejar esos recursos, porque eso es un proyecto grande que recorre casi 8 años de mi rectoría (Entrevistado 5); una campaña de vinculación de aportantes de la fundación que contribuían con $1.000 y eso condujo a que lográramos mucho apoyo; también cuando se estaba construyendo la clínica, logramos que 100 familias o empresas aportara cada una el valor de $10.000 dólares para la dotación de las habitaciones (Entrevistado 7).

Además se observa algunos factores coyunturales… Cuando hubo esta crisis del 71 fue un

evento que nos impulsó extraordinariamente, porque cuando se mira el resultado de lo que pasó, todos los compañeros que de pronto eran apáticos a afiliarse, dijeron mira ¿quiénes no sufrieron la crisis? ahí están (Entrevistado 6). Por último, se constata la participación en eventos… los congresos jalonaron mucho la idea, aun con muchas dificultades que se nos iban presentando en el camino, como la misma crisis de las cooperativas financieras (Entrevistado 13).

Concluyendo, las situaciones o eventos que impulsaron el desarrollo definitivo de la empresa, fueron en mayoría aspectos administrativos, de prestación de servicios y de recaudo de recursos para inversión. Entre ellos la influencia de una persona en el desarrollo del proyecto; la formación de cooperativas o fondos para su desarrollo; y la realización de campañas de vinculación de aportantes y asociados a fundaciones, fondos y cooperativas, que se podrían sintetizar en poder alinear los objetivos de la comunidad, la universidad y el sector privado para propiciar el cambio y la transformación socioeconómica de la comunidad universitaria.

5.2.4 Forma de financiación del proyecto y sus detalles sobre las fuentes de financiación

Se constata en los gestores-fundadores la existencia de créditos de organizaciones cooperativas, bancarias y fondos financieros; aportes de los asociados, el apoyo de la Univalle a unas empresas sociales, entidades del gobierno que manejaban recursos para construcción de vivienda, entidades europeas, aportes de empresas de la región y fundaciones norteamericanas.

Se observa en gestores la mención de financiación en cooperativas y entidades banacarias… La fuente de financiación prácticamente fue Coomeva; sin embargo ya la Clínica la hicimos con un *Join Venture* de 3 bancos internacionales, porque ya era un préstamo de 450 millones de pesos, que los estamos debiendo todavía (Entrevistado 1); hicimos una pre- cooperativa, donde entra Víctor Pinzón, Uriel Estrada, y otros, y nos permiten a este grupo de importantes médicos, hacer una pre-cooperativa con Coomeva y con esa platica es que arrancamos a hacer los dos pisos de consultorios (Entrevistado 3); abrimos cuentas en bancos, éramos de no esparcirnos, sino un banco que nos conozca, que sepa quiénes somos, de dónde venimos, cuál es nuestra actitud y qué es lo que necesitamos; entonces íbamos a hablar con los bancos (Entrevistado 6).

Igualmente se demuestra el aporte de entidades del gobierno que manejaban recursos para construcción de vivienda… el proyecto se financió con los dineros que había en fideicomiso del ICT, más las cuotas iniciales que se pactaron dentro de la cooperativa para su desarrollo y pagadas por los asociados (Entrevistado 2); se financió con el ICT que construyó los apartamentos en obra negra y los financió a 15 años por una parte, y la otra parte fue con el

adelanto de las cesantías que dio la Universidad, y otras personas con los fondos de ahorros, algunos tenían Coomeva (Entrevistado 10).

Adicionalmente se evidenció la referencia de aportes de los profesores asociados… Se financió con los aportes-ahorros de los asociados, que eran ahorros mensuales y con la contrapartida de la Universidad, que durante el tiempo que logramos tenerla fue definitivo (Entrevistado 4); nosotros, con los recursos propios de los profesores (Entrevistado 11); con plata de los profesores, no se podía financiar con otra cosa; la universidad no aportó un peso para el inicio y funcionamiento de la cooperativa financiera; la universidad daba una partida para que hicieran integraciones (Entrevistado 12); primero, con aportes de los asociados, la cuota que cada asociado tiene que hacer a la cooperativa; el aporte al servicio de solidaridad que se creó y además con créditos de las entidades bancarias, para facilitar los créditos (Entrevistado 13).

Además se constató la participación de la Univalle… Se financió con el medio tiempo del Dr. Echeverri y luego se fue de tiempo completo con unas secretarias, y eso se pagó con plata del Fondo Acumulativo que pasó a la Fundación de Apoyo (Entrevistado 5); la financiación fue sencilla, la adquisición del lote estuvo dada por $5.000.000 de Bienestar Profesoral (Univalle), guardado en un fondo de la FES; y luego la respuesta generosa de docentes para tener 450 socios, cada uno poniendo $75.000, que era mucha plata (Entrevistado 8).

Por otro lado, se observó el uso de líneas de crédito internacional y aportes de empresas de la región… el proyecto costaba US$25.000.000 en el año 89 o 90; se logró de una firma alemana un préstamo de US$11.000.000 para el equipamiento y logró que 15 empresas de la región, cada una aportara US$750.000, con lo cual consiguieron los otros US$11.000.000 que se necesitaban; quedaron faltando US$3.000.000 que se consiguieron con el tiempo pero fundamentalmente no hubo un gran endeudamiento (Entrevistado 7). Por último, se evidenció el aporte de fundaciones norteamericanas… Se financió con una donación de la Fundación Ford, como un capital semilla y todos pusimos nuestro trabajo gratis; otras fuentes fueron la Universidad del valle y las dos facultades medicina y administración, que cubrían todos los gastos locales (Entrevistado 9).

En conclusión, sobre la forma de financiación del proyecto y sus detalles sobre las fuentes de financiación, algunas empresas sociales tuvieron diversas fuentes como aportes de los asociados, créditos bancarios y de cooperativas, la no repartición de utilidades y aportes de la Universidad; otros solo una fuente como los aportes de los asociados o socios y aportes de la Fundación Ford; evidenciando la existencia de empresas financiadoras: cooperativas, bancos, fondos financieros

Fonvalle y la misma Universidad del Valle que apoyó algunos proyectos sociales. Para resaltar que en algunas empresas sociales que el aporte de los asociados y socios influyó mucho en la financiación y su posterior desarrollo.

5.2.5 Pasos seguidos para la formalización de la empresa social

Se evidencia en la mayoría de gestores-fundadores la creación de empresas sociales con fundamentos cooperativos, corporaciones limitadas y anónimas con espíritu cooperativo. Además, fundación de economía mixta, requisito ante Gobernación y Asamblea Departamental.

Se constata en los gestores la formación de organizaciones de economía solidaria, con su reglamentación….Ya creada Puente Palma I y Puente Palma II, simplemente fue seguir los lineamientos de las reglas cooperativas, de las normas cooperativas (Entrevistado 2); originalmente se pensó que fuera cooperativa pero luego los gestores hicimos la averiguación en el sector solidario y vimos que había diferentes tipos de organizaciones, se decidió que fuera un Fondo de Empleados (Entrevistado 4); primero fue la cajita de ahorros, que manejaba un gerente y un tesorero; luego ya paso a formarse la caja de ahorros; luego ya vino a formarse FETRABUV como fondo de ahorros de los trabajadores de la Universidad del Valle (Entrevistado 6); inicialmente se estableció una Junta Directiva con el presidente Álvaro Giraldo y en ésta oficiaban los principales participantes como Carvajal, la Corporación Financiera, los ingenios azucareros, todos en el principal ente directivo de la Fundación (Entrevistado 7).

Adicionalmente, teníamos una secretaria bilingüe, la que organizaba todo eso, se llama Teddy Reynolds y era pagada por la Ford; el proceso fue que se tuvo una idea; segundo es ver si la idea es fiable, y tenía una cosa fundamental, era que había la disponibilidad de Fondos Semilla para iniciarla y de fondos para capitalizarla (Entrevistado 9); con el Comité de Vivienda logramos definir una estrategia de relación con el ICT; vimos la necesidad de crear una pre-cooperativa, se sugirió la formación de la cooperativa y de esa manera era más fácil relacionarse con el ICT; se hicieron varias asambleas, captando interés de las personas, se hicieron diligenciar unos formularios de personas interesadas y se consolidó el grupo crítico de las personas que recibieron el curso de cooperativismo (Entrevistado 10); yo servía de Secretaría, recuerdo que se planteó la idea y luego reunimos los socios y la formalizamos con los estatutos (Entrevistado 12); el curso de cooperativismo, se solicitó la personería jurídica, se tramitó y se demostró que se había cumplido los requisitos; hemos sido muy estrictos en el cumplimiento de las normas del Estado y de los valores de la doctrina cooperativa (Entrevistado 13).

Se observa que hubo formalización de corporaciones limitadas y anónimas… En su creación fuimos una sociedad, como éramos más de 25 en ese momento, tuvimos que hacer 2 sociedades; las 2 sociedades eran igualitarias y eran los dueños; ya cuando esto creció, se volvió una sociedad comercial (Entrevistado 1); inicialmente con el Dr. Chaux; para la segunda se transformaron las sociedades limitadas, la una se llamaba Médicos LTDA y la otra Facilidades Médicas LTDA, eso se transformó en Centro Medico Imbanaco de Cali S.A. en 1986 (Entrevistado 3); un asunto muy riguroso y legal, primero unos estatutos que hay que discutir y divulgar con los socios fundadores que éramos diez, que iniciaron la formalización; luego la Corporación abre sus puertas para sus 450 profesores como socios especiales sin derecho a vender la participación (Entrevistado 8); primero lo hicimos informal, armamos el grupo, le botamos mucha corriente al fondo de inversiones, pero nos demoramos por lo menos seis meses en formalizarlo (Entrevistado 11).

Adicionalmente se evidencia la formación de organizaciones de economía mixta… La formalización fue muy sencilla, hacer los estatutos, presentarlos a la Asamblea Departamental para su apoyo y permitiera el ingreso del Departamento; luego el apoyo del Gobernador, posteriormente la aprobación por el Consejo Superior de la Univalle (Entrevistado 5);

Como conclusión, los pasos seguidos para la formalización de la organización demuestra que la mayoría fueron organizaciones del sector solidario u organizaciones manejadas con fundamentos cooperativos, situación por la cual llevó a los gestores fundadores a hacer el curso de cooperativismo como paso inicial para la formalización de la empresa social en la Univalle, con una característica dominante que la totalidad de las organizaciones creadas fueron empresas privadas sin ánimo de lucro, es decir, no se repartían utilidades. Algunas se transformaron luego.

5.2.6 Lugares en que funcionó la empresa social

Se constata en los gestores-fundadores que inicialmente existieron lugares dentro de la Universidad: el Hospital Universitario del Valle, la Facultad de Ciencias de la Administración, el Edificio de Administración, la Oficina de Bienestar Profesoral, la Rectoría y en general la Univalle; se constituyeron sedes que funcionaron inicialmente empresas sociales: cooperativas, fundaciones, fondos y corporaciones, para apoyar a la comunidad académica de menores recursos que buscaban satisfacer sus necesidades económicas. Posteriormente, por fuera de la Universidad como el Lote de Piedralinda, la Avenida 6ª, la Avenida Pasoancho, entre otros.

Se observa que los gestores hacen alusión al HUV… Inicialmente se gestó en las oficinas del

2o y 4º piso del HUV en consultorios que tenían los médicos; cuando se hizo la torre de 2 pisos, la administración funcionó acá; luego cuando se construyeron las otras torres, ahí también hicimos otra torre más de 3 pisos, al frente del parqueadero, tuvimos una parte ambulatoria; hoy la administración en la clínica de 8 pisos, gerencia y tesorería (Entrevistado 1); inicialmente en la Universidad, después siempre ha estado aquí, los salones, las salas de juntas, siempre ha tenido auditorio (Entrevistado 3); en la Universidad funcionó inicialmente y después arrendamos una oficina, que fue en Holguines Trade Center (Entrevistado 11).

Igualmente se demuestra que inicialmente la Oficina de Bienestar Profesoral (edificio de administración)… El primer local fue la oficina de Bienestar Profesoral, donde era director Víctor H. Pinzón; la Univalle nos cedió una oficina en el edificio de administración, funcionando allí; luego se buscó otro espacio, los asociados decían que fuera dentro de la Universidad, y finalmente nos dieron las llaves del CREE (Entrevistado 4); inicialmente funcionó en la sede del fondo acumulativo, allí en Unicentro y posteriormente la Fundación creó una sede propia allí en terrenos de la Universidad del Valle (Entrevistado 5); inicialmente las reuniones formales las teníamos en la Oficina de Bienestar Profesoral; una vez formalizado Corpruvalle, rápidamente en la primera construcción que se hizo en el lote, en la construcción con muros tendinosos se instaló la Administración de Corpruvalle y entonces estaba la Junta Directiva (Entrevistado 8).

Además se evidencia la sede San Fernando… En San Fernando iniciamos y cuando ya creció Fetrabuv, compramos una casa, ahí cerquita de la Universidad, que ahora es un edificio excelente, muy bonito, es nuestra sede principal; nos pasamos para Meléndez, por ahí como en el 90 o en el 85, cuando hubo el traslado para acá; ya luego la universidad nos acondicionó este local (Entrevistado 6); primero fue en la Facultad de Administración, y después en el edificio Garcés (Entrevistado 9); en la Universidad sede San Fernando y después cuando ya se salió de la Univalle, se vinieron allí a Pampalinda, ahí tienen la sede (Entrevistado 12).

Por fuera de la Universidad, se constata que… Generalmente en las casas: para Puente Palma II, en principio nos reuníamos en Puente Palma I en su sede social; después cuando ya se conforman representantes por divisiones, ya nos reuníamos en la Universidad, en el edificio de administración (Entrevistado 2); inicialmente en el Barrio Centenario cerca del Hotel Intercontinental, también en el Centro de Salud del barrio El Diamante, teníamos una actividad de efecto social para el distrito de Agua Blanca; y finalmente pues ya la sede del Valle del Lili, a la cual nos trasladamos en octubre del 93 (Entrevistado 7); la cooperativa no tuvo sede, creo que

nos reuníamos informalmente en alguna parte de la Universidad, nos prestaban algún sitio para reunirnos porque como allá estaban los profesores y los empleados (Entrevistado 10); la cooperativa funcionó aquí en Cali, inicialmente en esa sede de la Asociación de Profesionales de Medicina; en otra oficina de la organización de cooperativas UCONAL, donde empezamos a funcionar hasta adquirir ya la sede en la Avenida Estación con carrera 6ª, posteriormente nos pasamos a la Avenida Pasoancho; cada vez con más necesidades y ya estamos en muchas partes de la ciudad, pues también quedó pequeño (Entrevistado 13).

Concluyendo, los lugares en que funcionó la empresa social como sede estuvieron ubicados en su mayoría inicialmente en el Hospital Universitario del Valle, la Facultad de Ciencias de la Administración, el Edificio de Administración, la Oficina de Bienestar Profesoral, la Rectoría y en general la Universidad del Valle, dando evidencia de la importancia del apoyo directivo y por ende del apoyo institucional hacia los emprendimientos sociales.

5.2.7 Forma en que funcionaba la Junta Directiva de la Empresa Social

Se observa en los gestores-fundadores que las empresas sociales creadas pertenecieron en su mayoría a las organizaciones de economía solidaria, como cooperativas (4), fundaciones (3) y fondos de empleados (2), y las que no lo fueron, corporaciones (2) y fondo de inversión (1), se desarrollaron con el principio cooperativo de sin ánimo de lucro; para lo cual todas desarrollaron cuerpos directivos de consejo de administración y/o junta directiva, y asamblea de asociados.

De esta manera se constata por los gestores para el caso de las cooperativas, los consejos de administración… Nos reuníamos casi siempre en el club Puente Palma I, definíamos una agenda prioritaria, fui presidente de la cooperativa por algún tiempo; cuando había información para comunicar se citaba a la junta para tomar decisiones; se movió bastante la junta, casi nunca faltaba nadie, asistían casi siempre todas las personas y en realidad había mucho interés; en periodicidad de reuniones no había un periodo fijo, las reuniones obedecían más a eventos que podía haber una semana para reunirnos una o dos veces (Entrevistado 10); había el Consejo de Administración, junta de vigilancia, comité de crédito, comité de bienestar; las reuniones estaban reglamentadas, cuando se tenían que reunir, creo que el Consejo de Administración se reunía 1 vez al mes (Entrevistado 12); el Consejo de administración elegidos por Asamblea de Asociados, que inicialmente teníamos un sistema muy interesante: se elegían los asociados por tres años, dos años y un año, al año siguiente se reemplazaban los de un año a dos años, los de dos y a tres años todos, ¿Con qué fin? un propósito de rotación, de no permanencia de directivas, que eso es algo

de tener muy en cuenta, porque en muchos casos es algo peligroso; sobre su periodicidad, mensualmente nos reuníamos, pero internamente, ya no con carácter oficial sino con algunos directivos, reuniones informales, muchas reuniones informales permanentemente (Entrevistado 13); sobre esto sí desconozco, porque yo trabaje fue con un grupo de 10 personas, cuando era el coordinador de eso, y cuando ya estuvieron asignados los apartamentos, que se sabía quiénes eran las personas que ocupaban los primeros, segundos y terceros pisos; y prácticamente yo los fui soltando (Entrevistado 2).

Igualmente se evidencia en los fondos de empleados, … Con junta directiva, en las asambleas anuales se hacia la elección de miembros y se diseñó la estructura de la junta directiva de tal manera que siempre hubiera dentro de la junta directiva gente con experiencia; se buscaba que hubiera reelección y que en 1 año se elegía un miembro por 2 años y al otro año se elegía otros por otros 2 años, y así se mantenía la continuidad; la periodicidad de las reuniones era una vez al mes, pero había épocas donde por diferentes circunstancias ha habido que hacer reuniones más urgentes (Entrevistado 4); nosotros siempre hemos tenido junta directiva, entonces funcionaba con cinco principales y cuatro suplentes; la periodicidad de las reuniones era una por mes, cuando eran reuniones extraordinarias se hacían por algún imprevisto(Entrevistado 6);

Se demuestra que para el caso de las fundaciones, las juntas directivas…. Una junta directiva era presidida por el Rector o por el que él designaba, por el director de la fundación, que en este caso fue el Dr. Echeverri, por representantes de la gobernación, de las fundaciones socias, los participantes que la habían constituido y de otros funcionarios de la universidad; la periodicidad de las reuniones era mensual (Entrevistado 5); la junta directiva tenía su presidente y sus miembros que se reunían una vez al mes; era fundamental el papel decisivo del Director general que era quien orientaba en ese momento el desarrollo de la clínica (Entrevistado 7); eso fue muy complejo, como cualquier empresa, básicamente se estableció un objetivo y se trabajó sobre ese objetivo, de consolidar la parte legal, consolidar la parte operacional y buscar la forma legal de conseguir e invertir los fondos; sobre la periodicidad de las reuniones de junta directiva eran una vez al mes, si había que hacer algo, se hacía (Entrevistado 9); observándose una heterogeneidad de miembros en composición de junta directiva.

Además se observa en el caso de las corporaciones, las juntas directivas… había un gerente, con su personal a cargo y la junta directiva la elegía la asamblea de socios; la periodicidad de las reuniones de junta era una vez al mes (Entrevistado 1); el gobierno corporativo siempre ha sido

muy importante aquí, siempre ha sido una reunión mensual ordinaria y las extraordinarias que sean necesarias; la junta directiva estaba conformada por cinco principales y cinco suplentes; sin embargo, los suplentes asisten a todas las juntas para no perderse el contenido (Entrevistado 3); todos los primeros meses fueron de reuniones para resolver cosas, tomando decisiones que por supuesto una vez que ya estaban los 450 socios y todo marchando, se hizo una primera asamblea aunque no estaba construida la sede para tomar decisiones con junta directiva (Entrevistado 8); pertenecí a la Junta Directiva y luego me desentendí, porque los profesores que entraron a la Junta trataron que consolidar un enfoque con la gerente, considerando que había mucha gente interviniendo…. la Junta Directiva funcionaba bien, se reunía mensualmente (Entrevistado 11), observándose que cuando hay problemas en junta directiva, las dificultades administrativas florecen y hacen que la empresa desaparezca, como en este caso.

En conclusión, se constata que fue tan importante el rol de las juntas directivas o consejos de administración que algunos gestores- fundadores recalcan el aprendizaje adquirido en ellas, por la forma de funcionamiento y participación de sus integrantes. A tal punto que se puede decir que el éxito de las empresas sociales creadas en la Universidad del Valle hasta el año de 1995, se debió a que la estructura de las organizaciones solidarias con junta directiva o consejo de administración como órgano directivo y de toma de decisiones, en que su funcionamiento y participación se realizaba de la manera más rigurosa y disciplinada posible; con planeación y preparación anticipada de los temas a tratar por parte de sus integrantes, con llamado a lista de los participantes y largos debates, con situaciones hóstiles. Igualmente todas las empresas creadas tenían Junta Directiva o Consejo de Administración, con reuniones periódicas cada mes y en ocasiones según la circunstancia, teniendo en cuenta lo reglamentado en estatutos.

5.2.8 Quién o quiénes dirigieron realmente la empresa social

Se constata que inicialmente fueron los gestores-fundadores, los que asumieron cargos de presidentes-miembros de junta directiva o consejo de administración y adicionalmente el cargo de gerente, inclusive por muchos años; que con el transcurso del tiempo, dio paso a la rotación de nuevos miembros de cuerpos directivos. En este sentido se hace referencia a dos o tres gestores. Igualmente, hay gestores que se refieren a la Asamblea General de Asociados, la que dirigió realmente la empresa social.

Se evidencia por parte de gestores, que asumieron los cargos directivos: con una persona gestora que asumió realmente la dirección de la empresa social…. en Puente Palma I,

generalmente la persona que más tenía contacto con Fedecoop y Provicoop era Jorge Lozada; en Puente Palma II fue Edgar Bejarano, porque hubo un profesor Alberto Sánchez, quien me impulso para que trabajara para el programa de Puente Palma II (Entrevistado 2); pues hasta el año 74, yo fui el primer gerente y el primer presidente, Edgar Torres, fui el gestor, el líder, todo este tipo de cosas (Entrevistado 3); la organización la dirigió básicamente la Rectoría, pero de manos del vicerrector administrativo y del Dr. Echeverri, gerente de la Fundación (Entrevistado 5); **i**nicialmente la dirigí yo desde el año 82 hasta el 89, ya en el 89 vinculamos al Dr. Vicente Borrero como director general y yo como director médico de la institución y allí comenzó el desarrollo de la Clínica (Entrevistado 7). Claro, la Junta al comienzo se rotó bastante pero hay un personaje que siempre estuvo muy disponible y fue el profesor Camilo Bautista por muchas razones, de su presencia aquí en Cali (Entrevistado 8); creo que fue un trabajo en equipo, donde sobresalió Teddy Reynolds, con una capacidad administrativa bárbara y las políticas generales; creo que en la parte legal Pedro Ángel, en la parte filosófica y estructural nuestros sucesores de las fundaciones, el presidente del MIT, el Dr. Roderick O'Connor de Georgia Tech, en la segunda etapa de internacionalización de esto, el Dr. David Lilienthal, pero el hilo conductor en todo eso si hubiere que decir una sola persona sería Gabriel Velásquez Palau (Entrevistado 9); al principio el Dr. Alberto Osorio el gerente, después estuvo Octavio Giraldo, que era presidente del consejo de administración (Entrevistado 12).

Igualmente, se demuestra que asumieron los cargos directivos: con varios gestores en la dirección de la empresa social… La junta directiva, en realidad fuimos 3 o 4 los que liderábamos eso; el Dr. Edgar Torres, el Dr. Escobar Melguizo, mi persona y el nombramiento del gerente el Dr. Armando González, que fue el líder indiscutible de lo que usted ve aquí (Entrevistado 1); después de que el Dr. Víctor H. Pinzón estuvo dentro del grupo gestor…., quedaron otros asociados a cargo, Carlos Soto es el que más recuerdo, Rodrigo Varela que fue muy importante, Carlos Vigul que también ya falleció, Edgar Iglesias que también trabajó en esa época y luego otros profesores que hemos ido cambiando (Entrevistado 4); estaba entre Edgar Bejarano y nosotros con Mario Yepes y Álvaro Zapata (Entrevistado 10); los que dirigieron realmente Promivalle fueron realmente los profes Max Nieto, Alirio Sardi y Antonio Arias, profe de Ingeniería, profesor muy activo (Entrevistado 11);

Además se observa que hacen alusión a la Asamblea General de Asociados como el organismo que dirigió realmente la empresa social…. la Asamblea General de Asociados…. nos

reuníamos como mil y pico, en esos auditorios que nos prestaba el Concejo de Cali y allá nos reuníamos una cantidad de gente….mucho concepto, pero nada concreto; entonces se pasó a asamblea de delegados que son un delegado por cada 10 afiliados (Entrevistado 6); la dirigieron ese Consejo de Administración que es estatutario, con sus nueve miembros, tres miembros de la junta de vigilancia con sus suplentes; pero naturalmente la Asamblea es la que realmente es la autoridad máxima de la institución (Entrevistado 13).

Como conclusión, se puede establecer que fueron entre dos y tres gestores-fundadores los que verdaderamente dirigieron el desarrollo de la empresa social, que por lo general era el gerente, director general o presidente de la organización; por su conocimiento y dedicación hacia la empresa social; haciendo parte de los cuerpos directivos y como líderes de más de un emprendimiento o empresa social. Adicionalmente, se hace referencia a que la Asamblea General de asociados / afiliados, el organismo que dirigió la organización. Se observa que algunos gestores-fundadores lideran más de una empresa social, como es el caso del Dr. Víctor H: Pinzón, Gabriel Velásquez Palau, Alirio Sardi, y Rubén Darío Echeverry, quienes lideraron entre 6, 3, 3 y 6 empresas sociales respectivamente.

5.2.9 Servicio que ofrecía la organización al iniciar labores

Se evidencia en los gestores-fundadores los casos de empresas sociales que ofrecían servicios de salud, de adquisición de vivienda, de ahorro y crédito; de asesoría, consultoría y administración de bienes, de bienestar recreación, de formación de cátedras, entre otros.

Se demuestra que se refieren a los servicios de salud… Ofrecíamos consulta especializada, rayos x, rayos x sencilla, básica, y un laboratorio clínico básico; eso el laboratorio clínico y las imágenes pertenecían al Centro Médico no era una concesión (Entrevistado 1); inicialmente, solamente consulta médica, no más, consulta médica especializada (Entrevistado 3); iniciamos con servicios de cardiología, de consulta médica cardiológica y servicios de apoyo de cardiología como la realización de pruebas de esfuerzo, de ecocardiogramas, adicionalmente montamos un laboratorio clínico y un servicio de imágenes diagnósticas (Entrevistado 7).

Igualmente se observa que hacen referencia a servicios de adquisición de vivienda… Con servicios de vivienda; la cooperativa no tenía ahorro y crédito, era una cooperativa de venta de vivienda, con aportes de los asociados y las actividades que había era obviamente las que se hacían en la sede del club (Entrevistado 2); servicio de vivienda pagada a crédito cooperativo para obtener vivienda; una vez pagada la vivienda desapareció la cooperativa (Entrevistado 10).

Además se constata que se refieren a servicios de ahorro y crédito…. Crédito principalmente y ahorro, se recibía mensualmente los ahorros de los asociados y todos los días se prestaba servicio de crédito para el que presentaba su solicitud y fuera aprobada (Entrevistado 4); el servicio únicamente era ahorro y crédito, nosotros ahorrábamos y nos prestaban platica ahí para las necesidades más urgentes, no más (Entrevistado 6); uno tenía que pagar los aportes, y con base en esos aportes el consejo de administración reglamenta la proporción del préstamo o porcentaje que le pueden dar, entonces más que todo en ese momento era únicamente para préstamos de dinero, o sea el crédito (Entrevistado 12); dos servicios fundamentales con base en el ahorro y crédito, uno que le dio origen, es la protección del asociado a su edad de retiro; lo que llamamos el Fondo de Solidaridad, un ahorro especial que hace el asociado para cuando llega su edad, los 65 años y todo ese ahorro que ha hecho en el transcurso de su permanencia en la cooperativa se le entrega, pensando en el futuro del asociado (Entrevistado 13).

Adicionalmente se evidencian los servicios de asesoría, consultoría y administración de bienes… Los servicios de manejar los proyectos de asesoría y consultoría, y de manejar todo el patrimonio que tenía la universidad, patrimonio privado por así decirlo, inmuebles, edificios, casas, terrenos, etc. (Entrevistado 5); por otra parte se demuestra los servicios de recreación… al iniciar labores la principal razón era proporcionar bienes, con un lugar en el cual las familias pudieran estar presentes teniendo acceso a una piscina, no a dos piscinas, siempre pensamos en los niños y en los adultos; había inclusive plantas de tratamiento diferenciadas (Entrevistado 8).

Por último se observa la formación de cátedras por medio de donaciones… Recoger plata a través de fund raising, para luego invertirla y pagar profesores (Entrevistado 9). Resaltar que hubo empresas sociales que no alcanzaron a prestar servicios… No había ningún servicio, era un fondo de solidaridad financiera; cuando ya se hizo la inversión es esas fincas, no se alcanzó a prestar servicios por Promivalle, porque vino el problema con la Gerente (Entrevistado 11).

Concluyendo, los servicios que ofrecía la empresa social al iniciar las labores estuvieron relacionados con la satisfacción de necesidades socio-económicas de la comunidad universitaria de escasos recursos como el ahorro y crédito, la educación, la salud, la vivienda, recreación y bienestar; además de servicios de asesoría y consultoría y la inversión en bienes con propósitos de recreación y bienestar, prestados bajo valores y principios cooperativos aún en corporaciones y fondos de inversión. Se prestaron otros servicios especializados en salud y ahorro y crédito.

5.2.10 Cumplimiento de los objetivos planteados al inicio de la empresa social

Se demuestra en los gestores-fundadores que en los casos de organizaciones de economía solidaria los objetivos planteados se llevaron a cabo; en los demás casos se observó que a excepción de Corpruvalle e Imbanaco, no se llevaron a cabo.

Se constata que se cumplieron los objetivos planteados al inicio de la empresa social… Los planes y los objetivos al inicio eran muy modestos, pero a medida que tuvimos éxito y la institución se dio a conocer, crecimos muy lentamente porque el grupo de médicos no tenían las capacidades de crecer en forma más acelerada, solamente por la gran ayuda de Coomeva, logramos hacer (Entrevistado 1); yo sí creo, yo no recuerdo que quedara pendiente; el problema en la primera etapa fue la construcción de la zona social que se contrató la piscina; ese lote lo rediseñé en su sede social (Entrevistado 2); es inimaginable siquiera lo que se alcanzaba, sobretodo que aquí me tengo que devolver un poquito; en el centro médico completo, que finalmente se hizo, tiene importancia crítica porque con las salas de operaciones, las habitaciones, urgencias y servicios de imágenes y laboratorio, por primera vez, tuvo ingresos propios (Entrevistado 3); yo creo que sí; Fonvalle por el crecimiento que ha tenido, es modernizar sus procesos; eso sí ha sido una necesidad del punto de vista personal, o sea de empleados, y se necesitaron empleados con un mayor nivel de capacitación (Entrevistado 4).

Adicionalmente comentan… Perfectamente, todo lo que aprobamos como funcionamiento de la organización, se dio pero de forma excelente, en ningún momento tuvimos obstáculos; como le digo aparte del problema que surgió en la universidad, no tuvimos ningún obstáculo (Entrevistado 6); yo creo que sí, de hecho, se sobrepasaron porque al inicio pensábamos que se iba a hacer más un centro de cardiología, pero al final terminamos con el desarrollo de un hospital general, con servicios de alta complejidad (Entrevistado 7); diría que sí, estoy satisfecho de cómo surgió, el tiempo record en que se consolidó, de las edificaciones que se hicieron, sin que fuera oneroso para nadie; claro, en algunos momentos había que reajustar las cuotas de sostenimiento (Entrevistado 8); por un periodo sí, porque se consiguió plata para pagar la educación de los profesores, porque las fundaciones norteamericanas la daban (Entrevistado 9); sí, yo creo que cumplimos con todo y más porque nosotros jamás pensamos que íbamos a poder hacer cosas como el cerramiento, colocando cámara en portería, citofonía, construimos toda esa caseta que no estaban en nuestros planes (Entrevistado 10); sí, claro porque era prestar un servicio social, todavía se está prestando el servicio social (Entrevistado 12); sí, todo lo que

planteamos, como le decía inicialmente cooperativa de ahorro y crédito, con los aportes de los asociados, con los créditos externos que conseguíamos; con este servicio de solidaridad y luego, con los propósitos, Coomeva es pionera del sistema de medicina pre-pagada aquí en Colombia; la creamos cuando solamente existían unos seguros médicos de compañías extranjeras que solamente cubrían cirugías (Entrevistado 13).

Igualmente se evidencia que no se cumplieron todos los objetivos planteados al inicio… Yo creo que no alcanzó, porque lo fundamental que era el fund raising no se logró, que es lo de conseguir recursos, lo que sí tenía la Universidad con la FES, porque la FES fue la que llevó a la fundación Rockefeller, a la fundación Kellogg y a la fundación Ford y esos, si daban plata; Aquí no se pudo, esa época ya había pasado, ya Colombia no era un país objeto de donaciones (Entrevistado 5); yo creo que la mayoría, pero realmente quedó faltando que el Fondo tuviera activos que fueran utilizados colectiva y socialmente por sus socios, y no se logró porque se tomó la decisión de liquidarlo (Entrevistado 11).

Como conclusión en el contexto de si se llevaron a cabo todos los objetivos planteados al inicio de la empresa social, se podría decir que al inicio sí para la mayoría de las empresas sociales creadas, debido al carácter de organizaciones de economía solidaria, que mantuvieron su manejo con carácter cooperativo, aun no siendo organizaciones cooperativas. La razón de este alcance de objetivos es la influencia de un consejo de administración o junta directiva bien posicionada y comprometida con el bienestar de sus asociados y socios, con misión y visión de futuro. Además se constata que en unos casos, en los primeros años sí se lograron los objetivos pero después con las modificaciones que se hicieron, se desenfocan los objetivos iniciales como en el caso de FES como institución de ahorro y crédito. Ya después llegan algunos problemas para dos o tres empresas, que desaparecen y se liquidan.

5.2.11 Objetivos planteados al inicio que no se llevaron a cabo

Se observa en los gestores-fundadores al inicio de las actividades siempre fueron cautelosos en sus inversiones. Entre los objetivos planteados al inicio que no se llevaron a cabo están la implementación del fund raising y la prestación de servicios de recreación y bienestar.

Se evidencia en general que no hubo objetivos planteados al inicio que no se llevaron a cabo, es decir, todos los objetivos se lograron…Como éramos un grupo modesto de médicos, iniciamos haciendo una torre pequeña de consultorios; luego se dijo, vea porque no ahora que está de moda en esa época la cirugía ambulatoria, fraguamos aquí una cirugía ambulatoria, y ya

con todo ese éxito, yo dije compremos un lote y ya hacemos es una clínica (Entrevistado 1); tanto en Puente Palma I y II todos los objetivos se llevaron a cabo se entregaron las casas y apartamentos con algunos servicios sociales adicionales de recreación (Entrevistado 2); todo se alcanzó en su debida forma, digamos que esto es una entidad de éxitos continuos; esto es una operación, me da vergüenza decirlo, de éxitos continuos; lo que llamo una cadena continua de utopías, todo era difícil, toda era imposible, nada se podía hacer, todo costaba mucho, un montón de plata; bueno, éxitos continuos, eso sí ha sido una cosa impresionante; se han tomado decisiones importantes, digamos que estábamos haciendo planeación estratégica en el año 86, haciendo mil cosas simultáneamente (Entrevistado 3); entre los objetivos que ha tenido la junta directiva se han conseguido todos, tenemos muy buena reputación dentro del sector y dentro de los asociados ni se diga; tenemos acceso a crédito externo en el momento en que lo necesitemos, las entidades de control, la Superintendencia, la Súper-solidaria, nos tiene en buen concepto, entonces yo creo que los objetivos han sido cumplidos (Entrevistado 4).

Además, comentan…No, aquí todos los objetivos se lograron (Entrevistado 6); realmente creo que superamos las expectativas que teníamos y de hecho más adelante logramos desarrollar proyectos como la fundación de la escuela de medicina que lo haríamos con el ICESI y pero que de hecho no estaba planteado originalmente (Entrevistado 7); ha habido momentos en el cual se ha pedido una cuota adicional; el ejemplo de Tocotá, una zona que tenía todos esos problemas de violencia, los profesores de la Univalle en la sede de allá nunca nos molestaron, porque toda la gente se enteró que nosotros no estábamos ahí para arreglarle la vida a nadie, sino todo lo contrario asumimos responsabilidades (Entrevistado 8); siempre uno busca que le regalen más de la que le habían regalado, pero el hecho de que ya le habían regalado plata es una gran cosa. La diferencia es tener un proyecto de captación de dinero con un objetivo específico, que tiene que ser un gane-gane; mire de donde salen los fondos al que nosotros, es de la Standard Doyle, la Fundación Rockefeller, de la Automotriz Ford, de los alimentos la Kellogg, la Butrock, la Coca Cola, etc. (Entrevistado 9); no, todos los objetivos se llevaron a cabo (Entrevistado 10).

Otros dicen… No me acuerdo, porque eso más que todo estaba dentro de la administración, cosas que manejan que uno no se da cuenta (Entrevistado 12); creo que no hubo, porque la cooperativa la fuimos desarrollando a medida que veíamos las circunstancias; yo no recuerdo habernos propuesto algo que se dejara porque no resultó, siempre fuimos desarrollando la cooperativa de acuerdo a las necesidades de los asociados; ya ve que la pregunta es sumamente

interesante porque una de esas experiencias que viví yo, fue esa cooperativa que le comenté, que comenzó a crear servicios que los asociados no nos estaban pidiendo; esta cooperativa hacía grandes inversiones en satisfacer necesidades de una minoría de asociados, entonces eso se fue al fracaso de esa cooperativa; de lo cual nosotros nunca lo hicimos (Entrevistado 13).

Igualmente se evidencia que algunos objetivos planteados al inicio no se llevaron a cabo… Yo creo que no se alcanzaron a lograrlos, porque lo fundamental que era el fund raising, no se logró, que es lo de conseguir recursos, conseguir lo que sí tenía la Universidad con la FES, porque la FES fue la que llevó a la fundación Rockefeller, a la fundación Kellogg y a la fundación Ford y esos, si daban plata (Entrevistado 5); no se llevaron a cabo por las decisiones de la Gerente contratada (Entrevistado 11). Observándose que estas empresas tuvieron dificultades en sus objetivos iniciales, a tal punto que una empresa se liquidó.

En conclusión, las razones por las que los objetivos planteados al inicio que no se llevaron a cabo, fue por falta de capital para inversión con decisiones tomadas por las directivas y la gerente; y porque no se enfocó en actividades imprescindibles para la sostenibilidad como lo fue el fund raising. Para resaltar que en la mayoría de las organizaciones al inicio de las actividades siempre fueron cautelosos en sus inversiones para el logro de los objetivos, por las decisiones colectivas de sus órganos directivos. Se evidencia igualmente que por lo general todas las empresas tuvieron algún tipo de crisis por falta de capital o iliquidez, pero salieron adelante por las decisiones colectivas tomadas por los Consejos de Administración y Junta Directiva.

5.2.12 Percepción sobre la situación actual de la empresa social

Se constata en los gestores-fundadores que la situación actual se relaciona mucho con el logro de los objetivos al inicio y el desarrollo evolutivo de las actividades, evidenciado una relación directa entre el logro de los objetivos con la percepción de la situación actual.

Se evidencia que la percepción actual es producto del logro de los objetivos alcanzados… Ahora es una organización muy sólida, pues con una clínica muy bien aprestigiada, con estas torres de consultorios, obviamente pues la adecuación de la clínica de 9 pisos no es fácil y tenemos una deuda con los bancos a 12 años, que ya se empezó a pagar sin ninguna dificultad (Entrevistado 1); desde el punto de vista de organización está excelente, está dentro de dos marcos de referencia supremamente importantes, que son un marco jurídico al 100% de la ley en Colombia y un marco ético al 100%, esos son los dos grandes marcos de referencia del Centro Médico Imbanaco. En calidad y excelencia estamos innovando permanentemente, haciendo todo

lo que sea necesario; acabamos de terminar tres meses de un proceso de planeación estratégica para el año 2023 (Entrevistado 3); es muy buena, porque es un fondo solido económicamente, es un fondo que administrativamente está muy bien organizado, los asociados en su inmensa mayoría están satisfechos con los servicios que se les prestan, los proveedores que se contratan para prestar servicios son de los mejores del mercado, entonces la situación de la organización es muy buena (Entrevistado 4); es un fondo reconocido a nivel nacional e internacional, por el crecimiento extraordinario que ha tenido y por su forma de dirección; siempre los afiliados tienen que ver con el fondo, porque tenemos comité para todo, tenemos comité de vigilancia, y cualquier falla que haya los asociados tienen dónde acudir (Entrevistado 6).

Adicionalmente… La percepción es que hemos sido reconocidos como la primera institución de salud en Colombia, recientemente en un ranking de hospitales de Latinoamérica que hace la revista América Economía, fuimos clasificados como la cuarta institución en Latinoamérica; pues de hecho somos hoy en día un ejemplo y también apoyamos a las otras instituciones de salud en Colombia para obtener altos grados de excelencia en prestación de servicios de salud (Entrevistado 7); diría que Corpruvalle está sólida, en términos organizativos y en términos financieros; eso es muy importante porque no es una entidad que deba dinero, es una entidad que los trabajadores tienen que sentirse cómodos porque uno tiene unas relaciones muy agradables con ellos (Entrevistado 8); informes que nos pasan es que la cooperativa está muy bien, inclusive ahora acabamos de estrenar sede en Pampalinda, que era una casa vieja y la hicieron nueva, muy bonita; hay como unas 6 o 7 sucursales, en Pasto, Popayán y Pereira, en Buenaventura, pero que ya están de vinculo abierto (Entrevistado 12); lo digo con toda la modestia, es muy satisfactoria; es la primera cooperativa en el país, la tercera en Latinoamérica, con unas innovaciones en su funcionamiento de crear otras empresas para ayudarle a la sociedad sin perder nunca la idea de la cooperativa, la matriz es la cooperativa y puede tener otras ideas. Ahí se ha hecho una innovación…. ha contribuido mucho al desarrollo de Coomeva y que podría contribuir mucho al desarrollo del cooperativismo en el País y en Latinoamérica (Entrevistado 13).

Igualmente se demuestra en los gestores-fundadores de las cooperativas de vivienda, la percepción de satisfacción, porque las cooperativas cumplieron su objetivo de proveer de vivienda a la comunidad universitaria…. Que están ya liquidadas, porque cumplieron su objetivo de proveer del servicio de vivienda a sus asociados en su momento…. En Puente Palma II los apartamentos estaban prácticamente en el 80% o 70% construidas todas las torres, simplemente

faltaba lo que llamamos nosotros obra blanca (Entrevistado 2); la cooperativa desapareció, de hecho porque la razón de su existencia que era brindar vivienda a los socios, en el momento que se cumplió el objetivo la cooperativa perdió su vigencia y se disolvió de hecho (Entrevistado 10).

Además se observa la percepción escéptica actual de la empresa social…. No, la desconozco, desde principios del 2000 todo eso está mal, no hubo gerencia de eso, cada vez está mal, sus proyectos, primero no hizo lo de fund raising y segundo no representa ya a las unidades académicas de la universidad; en los procesos de asesoría ella hace actividades propias, como fundación hace contratos, hace asesoría y consultoría pero como fundación no hay nombre de la Univalle, es decir, no representa a la asesoría y consultoría que hace la universidad (Entrevistado 5); **y**a está disuelta y anexada a Corpruvalle (Entrevistado 11).

Por último se constata en el gestor, su percepción durante el tiempo que tuvo la oportunidad de dirigir la empresa… El proceso fue de tres años, la capitalización, la puesta en marcha, en fin funcionó perfectamente bien, incluyendo una fundación en Estados Unidos que tiene esta ventaja; si una compañía privada norteamericana Unión Carbide, que hace baterías en Yumbo, estamos en época inflacionaria de control de cambios, imagínese, le dona 200 mil dólares a una fundación Norteamericana que se llama la FMME, fundación que hemos creado nosotros en New York. Es una 401 c13, en el MIT, al hacer esa donación la Union Carbide, recibe una reducción en sus impuestos; la fundación en New York, que es norteamericana, le dona a la FES esos dineros, en unos casos se los dona, en otro se los presta (Entrevistado 9).

Concluyendo, la percepción sobre la situación actual de las empresas sociales creadas en la Univalle, para la mayoría de los gestores es muy positiva y favorable, puesto que actualmente de las 14 empresas analizadas, al menos nueve están vigentes, dos cumplieron su objeto social, y tres desaparecieron dejando una huella por su servicio a la comunidad. Por lo tanto, aunque actualmente son empresas privadas, su impacto social y económico es verdaderamente gratificante con empresas como Centro Médico Imbanaco, Fundación Valle del Lili, Coomeva, Cooperativa Financiera Solidarios, Fonvalle, Fetrabuv, Corpruvalle–Club Piedralinda, Counivalle, Fundación General de apoyo a la Universidad del Valle, en que algunas se destacan no solo en el ámbito regional sino nacional e internacional. Por último, la FES que en sus inicios fue un modelo en Colombia y en Norteamérica, posteriormente desvió su objeto social para terminar liquidándose. Para resaltar el caso de la Cooperativa Solidarios, que durante la crisis cooperativa de los años 1990s atravesó por un estado de quiebra sin liquidarse.

5.3 CONCLUSIONES

Las relaciones históricas evolutivas y situacionales de los emprendimientos sociales como texto narrativo, relató los hechos situacionales de la historia ordenados en forma cronológica y/o evolutiva, siguiendo una línea temporal que no sigue una secuencia temporal lógica del proceso histórico de emprendimiento social de la Universidad del Valle (1962-1995). Esto se logró gracias a las temáticas analizadas en el desarrollo la investigación, con base en el cuestionario en profundidad utilizado, donde el consecutivo de las preguntas tuvo la función de describir evolutivamente los hechos históricos de cambios personales y de gestión en los gestores, que trascendieron en la creación de 15 empresas sociales en el período 1962-1995.

La importancia de las ideas de proyecto como necesidades/oportunidades y su posterior desarrollo colectivo, fue identificar cambios en el actuar de los gestores-fundadores, además de que tuvieron alto impacto social y económico dentro de los líderes de la comunidad universitaria. A tal punto que algunos de los gestores fundadores dicen que todos los proyectos o emprendimientos fueron exitosos a pesar de su naturaleza privada, es decir, cumplieron con su objeto social por lo menos al inicio de sus actividades.

Entre los intereses personales que llevaron a pertenecer al grupo gestor, se desataca siempre el interés colectivo, solidario y cooperativo de los gestores emprendedores en la prestación de servicios a los asociados, socios y afiliados de las empresas sociales, es decir, siempre se tuvo un interés personal altruista con la cual se busca el bienestar de la comunidad de menores recursos.

La idea de crear la empresa recae sobre una, dos o tres personas que no solamente dieron la idea de creación, sino que lideraron el proceso de creación y posterior desarrollo, debido a la situación de necesidad/oportunidad, para hacer un cambio en la situación socio-económica por la que atravesaban en la Universidad del Valle y que repercutía directamente en ellos como dolientes de la situación. En el caso de la participación de los rectores Rizo y Galarza, ellos fueron los fundadores, ya que hacían parte de sus programas de gobierno. Se observa el liderazgo de los gestores-fundadores en la formación de la idea, fundamentado en valores cooperativos.

El cargo o tipo de representación que desempeñaban el gestor-fundador cuando surge la idea, era de docentes, funcionarios y trabajadores que en su mayoría vivían la crítica situación socioeconómica de la Universidad del Valle en aquel tiempo (1962-1995). En algunos casos se observa que fueron cargos directivos que asumieron el rol de líderes para sacar adelante un proyecto de carácter social para beneficio de la comunidad universitaria.

El proceso de reuniones informales realizadas para desarrollar la idea de creación de la empresa social por los gestores-fundadores, fueron aún más importantes que las reuniones formales, porque con ellas se cristalizaron y consolidaron ideas de proyecto, ideas de cambio, idea de transformación de la situación crítica, que tenían los docentes y trabajadores con escasos recursos, con servicios de vivienda, educación, salud, bienestar social, ahorro y crédito.

El proceso de reuniones formales realizadas para desarrollar la idea de proyecto, se caracterizó por la tendencia hacia el proceso de gestión que hicieron los gestores-fundadores en su relación con diversas personas y funcionarios de la Universidad del Valle y otras instituciones, gestión que fue exitosa. Las reuniones se soportaban con documentos y acciones gana-gana con servicios de ahorro y crédito, educación, recreación en beneficio de la comunidad.

La calificación como verdaderos impulsadores o gestores de la idea de proyecto social, tuvo tres características: primero, eran personas líderes, auténticas precursoras del cooperativismo; segundo, buscaban auténticamente prestar un servicio a la comunidad con valores fundamentales; y tercero, buscaban el cambio en la situación socioeconómica de la comunidad universitaria, como líderes. Llama la atención que el verdadero impulsor del proyecto social haya sido la necesidad de cambio, el cambio forzó la necesidad de tener mayor capital intelectual.

El tipo de relaciones interpersonales que unía al grupo de gestores eran de colegaje de profesores de diversas facultades y amigos trabajadores de diversas dependencias de la Universidad del Valle, que los convertía en compañeros de trabajo con algún tipo de necesidad insatisfecha, que aplicaban el dicho de que “la unión hace la fuerza” con valores cooperativos.

Los gestores-fundadores en su gran mayoría no eran militantes de algún grupo político, religioso, ideológico o comunitario, porque lo consideraban como una barrera que se salía del propósito común de empresa social, que iba a prestar un servicio a la comunidad de escasos recursos de la Universidad del Valle. Adicionalmente por que la ideología del cooperativismo y la solidaridad imperaba como valores a resaltar en la creación de empresas sociales.

El apoyo por parte de la Universidad del Valle para el desarrollo de la idea de proyecto social se evidenció directa e indirectamente en gran parte de las empresas sociales creadas, como fondos de trabajadores, fundaciones, cooperativas. Para la época del desarrollo de la idea de proyecto, la Universidad pagaba los salarios de los docentes y trabajadores, y era significativo puesto que daba permiso para el desarrollo de las reuniones de constitución.

Algunas ideas de proyecto recibieron apoyo de otras instituciones a la Universidad del Valle,

debido a que sus ideas tuvieron un gran impacto en esas instituciones, bien porque las apoyaban, porque les vendieron bien la idea, o porque su misión y propósitos coincidían con el propósito social del emprendimiento. Para destacar que aquellas ideas que no recibieron apoyo alguno, eran porque tenían un gran apoyo por parte de la Universidad.

La referencia sin el apoyo de la Univalle la idea no hubiera podido realizarse, se constata por el gestor-fundador que el apoyo de la Universidad en el desarrollo de la idea de proyecto social fue fundamental para su consolidación, porque todos los proyectos nacieron siendo parte de la planta de personal, lo cual fue un apoyo muy positivo para el desarrollo de la idea. Así algunos fundadores hayan dicho que sí se hubiera llevado a cabo, por lo menos relativamente.

Respecto a si la idea proyecto social se hubiera podido realizar por fuera de la Univalle, se evidencia en los gestores-fundadores una tendencia equitativa, debido a que gran parte de las ideas de proyecto no se hubieran podido realizar, por cuanto la Universidad fue fundamental para su consolidación, en razón del ambiente de la necesidad-oportunidad y los fundadores hacían parte de la Universidad, lo cual facilitaba el apoyo positivo para el desarrollo de la idea, así algunos fundadores hayan argumentado que sí se hubiera realizado por fuera, debido a que el respaldo de la Universidad tenía muchas ventajas y beneficios.

Sobre la necesidad de realizar algún estudio o investigación para afianzar o concretar la idea de proyecto social, no fue tan representativa como para decir que todos los estudios requirieron estudio de factibilidad; debido a que la mayoría de ideas de proyecto social surgieron más por necesidad de la coyuntura económica, que por oportunidades estructuradas en estudios. Por tanto, solo algunas ideas como la fundación Valle del Lili y Coomeva desarrollaron estudios.

En el contexto de la existencia de acontecimientos externos a la Univalle que facilitó u obstaculizó la idea de proyecto social, sirvieron de pauta de experiencia y aprendizaje tanto para la Universidad como para la generación de la idea de proyecto y su posterior desarrollo en el contexto de la comunidad universitaria. Inclusive los obstáculos de algunas empresas sociales fueron calificados como motivadores para sacar adelante la idea de proyecto social por parte de los líderes y/o gestores-fundadores. Además hay fundadores que reconocen la experiencia de algunos proyectos como FES y Canapro Valle que motivaron y facilitaron el proyecto social; las negociaciones en la compra de terrenos de algunas ideas de proyecto social.

El tiempo transcurrido desde el momento que surgió la idea de proyecto social hasta su consolidación como empresa social, fue muy variado con períodos que van desde tres meses

hasta seis años, donde las circunstancias de creación facilitaron y dificultaron el avance de la idea hacia su consolidación. Siendo más frecuente el período de tiempo de seis meses a un año por diversas circunstancias, como organización de la idea de proyecto y sus asociados.

Sobre el contexto local, nacional e internacional de la gestación del proyecto, se observan contextos muy variados, pero hay tres aspectos que más repercutieron: a nivel local, la necesidad de cambio en las expectativas socioeconómicas y la falta de presupuesto de la Universidad; a nivel nacional, el movimiento cooperativo que impulsó la creación de empresas sociales; y a nivel internacional, el movimiento social y la política de guerra fría (años 60- 80).

Con referencia a **la creación y desarrollo de la empresa**, respecto al número y tipo de socios, aportes, criterios de admisión y/o afiliación, la mayoría de las organizaciones creadas fueron organismos cooperativos o de economía solidaria, a excepción de unas pocas compañías limitadas sin ánimo de lucro que luego se transformaron; por lo tanto el número de asociados y/o afiliados tenían como mínimo 25, con aportes de capital como ahorro para el crédito y que fuera profesor o trabajador de la Univalle; la admisión, posteriormente se abrió hacia otros asociados.

Dentro de los obstáculos, crisis, dificultades que tuvieron los gestores-fundadores en el desarrollo del proyecto, se pueden sintetizar que las dificultades administrativas, los factores coyunturales y la falta de recursos económicos, representaron las mayores dificultades para los gestores. Un aspecto a resaltar consistió en la crisis del cooperativismo en los años 1990 junto con la crisis de la Universidad, que debilitó el emprendimiento social. Se menciona que todos los emprendimientos sociales tuvieron éxito hasta llegada la crisis de Univalle de 1998.

Las situaciones o eventos que impulsaron el desarrollo definitivo del proyecto o empresa, fueron los aspectos administrativos, de prestación de servicios y de recaudo de recursos para inversión. Entre ellos la influencia de un líder en el desarrollo del proyecto; la formación de cooperativas o fondos para su desarrollo; y la realización de campañas de vinculación de aportantes y asociados a fundaciones, fondos y cooperativas, que se podrían sintetizar en poder alinear los objetivos de la comunidad, la universidad y el sector privado para propiciar el cambio y la transformación socioeconómica de la comunidad universitaria.

En la forma de financiación del proyecto y sus detalles sobre fuentes de financiación, algunas empresas sociales tuvieron diversas fuentes como aportes de los asociados, créditos bancarios y de cooperativas; y la no repartición de utilidades y aportes de la Universidad. Otras, solo una fuente como los aportes de los asociados o socios, y aportes de la Fundación Ford, evidenciando

empresas financiadoras: cooperativas, bancos, fondos financieros, y la misma Universidad del Valle, que apoyó algunos proyectos sociales. Para resaltar que en algunas empresas sociales el aporte de los asociados y socios influyó mucho en la financiación y su posterior desarrollo.

Con respecto a los pasos seguidos para la formalización de la empresa se evidencia que la mayoría fueron organizaciones del sector solidario u organizaciones manejadas con fundamentos cooperativos, situación por la cual llevó a los gestores-fundadores a hacer el curso de cooperativa como paso inicial para la formalización de la empresa social en Univalle, con una característica que la totalidad de las organizaciones creadas fueron empresas privadas sin ánimo de lucro, que no repartían utilidades. Algunas pasaron de sociedades limitadas a sociedades anónimas.

Los lugares en que funcionó la empresa social como sede, estuvieron ubicados en su mayoría inicialmente en el Hospital Universitario del Valle, la Facultad de Ciencias de la Administración, el Edificio de Administración, la Oficina de Bienestar Profesoral, la Rectoría y en general la Universidad del Valle, dando evidencia de la importancia del apoyo directivo y por ende del apoyo institucional hacia los emprendimientos sociales.

La forma en que funcionaba la junta directiva o consejo de administración de las empresas sociales, fue tan importante su rol, que algunos gestores-fundadores recalcan el aprendizaje adquirido en ellas, por la forma de funcionamiento y participación de sus integrantes. A tal punto que se puede decir que el éxito de las empresas sociales creadas en Univalle hasta el año de 1995, se debió a que la estructura de las organizaciones solidarias con junta directiva o consejo de administración como órgano directivo y de toma de decisiones; en que su funcionamiento, análisis y participación se realizaba de forma rigurosa y disciplinada: con planeación y preparación de temas a tratar por parte de sus integrantes, con llamado a lista de los participantes, sus análisis y debates muchas veces duraban hasta cinco horas, en que se presentaban situaciones hostiles entre sus integrantes. Igualmente todas las empresas tenían Junta Directiva o Consejo de Administración, con reuniones periódicas cada mes y en ocasiones según la circunstancia.

Con referencia a quién o quiénes dirigieron realmente la empresa social, se puede establecer que fueron uno o dos gestores-fundadores, los que verdaderamente dirigieron el desarrollo y consolidación de la empresa social, que por lo general era el gerente, director general o presidente de la organización; por su conocimiento y dedicación hacia la empresa social; haciendo parte de los cuerpos directivos y como líderes de más de una empresa social. Se menciona que la Asamblea General de asociados/afiliados, el organismo que dirigió la

organización. Se observa que algunos gestores emprendedores lideraron más de una empresa social, como es el caso del Dr. Víctor H: Pinzón, Gabriel Velásquez Palau, Alirio Sardi, y Rubén Darío Echeverry, quienes lideraron entre 6, 3, 3 y 6 empresas respectivamente.

Los servicios que ofrecía la empresa social al iniciar labores, estuvieron relacionados con la satisfacción de necesidades socio-económicas de la comunidad universitaria de escasos recursos, como ahorro y crédito, educación, salud, vivienda, recreación y bienestar; además, servicios de asesoría y consultoría. Prestados con valores y principios cooperativos aún en corporaciones y fondos de inversión; luego se prestaron servicios especializados en salud, ahorro y crédito.

En el contexto de si se llevaron a cabo todos los objetivos planteados al inicio de la empresa social, se podría decir que al inicio sí para la mayoría de las organizaciones sociales creadas, debido al carácter de organizaciones de economía solidaria, con consejos de administración y juntas directivas, que mantuvieron su manejo con carácter cooperativo, aun no siendo empresas cooperativas. La razón de este logro de objetivos es la influencia de un consejo de administración o junta directiva bien posicionada y comprometida con el bienestar de sus asociados y socios, con misión y visión de futuro. Se constata que en unos casos, en los primeros años sí se lograron los objetivos pero después con las modificaciones que se hicieron, ahí es donde se desenfocan los objetivos iniciales como en el caso de FES como institución de ahorro y crédito. Ya después llegan algunos problemas para dos empresas, que desaparecen y se liquidan.

Las razones por las que los objetivos planteados al inicio no se llevaron a cabo, solo en pocas empresas no se pudieron llevar a cabo por falta de capital para inversión, por las decisiones tomadas por las directivas, y porque no se enfocó en actividades imprescindibles para la organización como lo fue el fund raising. Para resaltar que en la mayoría de las organizaciones al inicio de las actividades siempre fueron cautelosos en sus inversiones para el logro de los objetivos, por las decisiones colectivas de sus órganos directivos.

En la percepción sobre la situación actual de las empresas sociales creadas en la Universidad del Valle, para la mayoría de los gestores-fundadores es muy positiva y favorable, puesto que actualmente de las 14 empresas analizadas, al menos nueve están vigentes, dos cumplieron su objeto social, y tres desaparecieron dejando una huella por su servicio a la comunidad.

PARTE III. EL MODO DE SER DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES

CAPÍTULO 6. COMPETENCIAS PRÁCTICAS DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES

CAPÍTULO 7. CRITERIOS DE VALIDEZ DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES

CAPÍTULO 8. VALORES FUNDAMENTALES DE LOS EMPRENDEDORES

CAPÍTULO 9. PRINCIPIOS FUNDADORES DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES

6. COMPETENCIAS PRÁCTICAS DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES

Este capítulo tiene como propósito establecer y fundamentar las competencias prácticas del saber – hacer de los Emprendedores Sociales actualmente vivos, para determinar sus acciones, comportamientos y conductas que establecen su Modo de Ser, tanto en la creación como en la evolución de gestión de la organización. Para ello se abordarán las prácticas, acciones, conductas y comportamientos tratando de interpretar el modo de ser de los emprendedores sociales, como competencias del saber - hacer teniendo en cuenta la evolución de su gestión en las organizaciones. Los modos de ser de los emprendedores tienen algunas conductas y comportamientos que conjuntamente nos dicen las formas de proceder en torno a las acciones y actitudes que conforman las prácticas sociales de los emprendedores sociales (competencias del saber-hacer). En este sentido, algunas prácticas de los modos de ser son comunión-participación, posicionamiento, competencias del hacer por acciones, e individualidad del ser para fortalecer el pragmatismo del emprendedor social por medio de la acción, como dimensiones filosóficas.

6.1 INTRODUCCIÓN

Para destacar que el análisis de prácticas de los emprendedores sociales generará resiliencia en los empresarios para enfrentar la coyuntura actual del "coronavirus", con el propósito de formar empresas sociales que se proyecten en la reducción del desempleo que está dejando la pandemia. Por tanto se necesita de una estrategia de integración social a nivel mundial, nacional y local para la recuperación de la economía y esto se logra más contundentemente por medio de prácticas de emprendimiento e innovación social para crear empresas sociales resilientes y sostenibles que solucionen los problemas de desempleo, pobreza y marginación de la población en el ámbito mundial que ha causado la enfermedad.

Por lo tanto, el emprendimiento social como práctica es una estrategia grupal, colectiva y comunitaria para reactivar la economía post-coronavirus, que integrará a las diversas autoridades del Estado, las empresas y las universidades en su plan de equilibrar y dinamizar nuevamente la economía de los países del mundo. Para ello se propone una estrategia de educación y capacitación para formar emprendedores sociales y enfrentar los nuevos problemas de la

economía y la sociedad después del “coronavirus”.

6.2 CONDUCTAS Y PRÁCTICAS SOCIALES

La praxeología constituye la dimensión filosófica relacionada con la teoría situada en el marco de la sociología práctica, es decir, de la acción social. Según Rosental - Iudin (1979) constituye una metodología para el examen de acciones diversas o de un conjunto de acciones, desde el punto de vista de su eficiencia (p.372). Otros autores dicen que es una ciencia que estudia sistemáticamente las condiciones y normas de la acción o praxis humanas (Ferrater, 1964). En este sentido, los griegos denominaban praxis a un quehacer, transacción o negocio, es decir, a la acción de llevar a cabo algo. Ferrater (1964) dice que en uno de los sentidos de práctica, la praxis designa la actividad práctica a diferencia de la teórica. “La praxis puede ser exterior, cuando se encamina a la realización de algo que trasciende al agente, e interior, cuando tiene por finalidad el agente mismo. El término praxis puede designar también el conjunto de acciones llevadas a cabo por el hombre” (p.467).

En la época moderna, se ha intentado fundar una disciplina especial encargada de estudiar todas las formas de la acción humana. La praxeología ha sido fundada por Tadeusz Kotarbinski (1886-1981) entendiéndose como “la ciencia de la acción eficaz” o ciencia que “investiga las condiciones de las cuales depende la máxima eficacia” (Ferrater, 1964, p.466). Kotarbinski (1955) en su *Tratado del trabajo bien hecho,* llama “proposiciones praxeológicas” a las directivas prácticas simples, por cuanto son “recomendaciones que tienden a aumentar la eficacia de las acciones”. Para Kotarbinski, no todas las directivas prácticas son proposiciones praxeológicas; solo las que están incorporadas a un sistema pueden recibir ese nombre, observando que ciertas nociones de la ciencia praxeológica fueron elaboradas por autores como Aristóteles y Francis Bacon, entre otros.

Además la praxeología es uno de los métodos que se aplican en las investigaciones sociológicas modernas, que “consiste en esencia, investigar el aspecto práctico e histórico de los hábitos y recursos de trabajo y caracterizarlos en descubrir sus elementos y formular –partiendo de esta base- recomendaciones de carácter práctico” (Rosental - Iudin, 1979, p.372). De esta manera la praxeología se ocupa de la historia de las categorías indicadas, así como de investigaciones concretas sobre el trabajo de grupos humanos; en este sentido analiza las formas de organización del trabajo, la especialización, los factores subjetivos (y también los objetivos con menos frecuencia) que influyen en el cambio de su organización y en el grado de eficiencia.

Por último, la praxeología estudia la interacción de los individuos en el trabajo, y también la que se establece entre el individuo y el grupo (Rosental –Iudin, 1979). Por lo tanto, se da importancia a las prácticas y acciones individuales y colectivas en una colectividad determinada como grupo, organización o comunidad, siendo esas acciones colectivas de corto y largo alcance las que se analizan en esta investigación, trascendiendo en los emprendedores sociales.

En el marco de la praxeología y los negocios, las acciones de corto alcance y largo alcance son concepciones contrapuestas llamadas a aclarar el carácter general de la interacción entre los individuos tanto individual como colectivamente en el tiempo y el espacio. En este sentido el contexto histórico, estudia la transformación o cambio en el corto y largo plazo a partir de la situación misma, que trasciende en la organización de un estado o situación a otro estado o situación, bien sea por su desarrollo y crecimiento como producto de la entropía negativa. De esta manera, las acciones colectivas de corto y largo alcance desde la sociología trascienden en el tiempo y el espacio como una manera de transformación y cambio (entropía negativa) con ayuda del análisis lineal de los hechos y acontecimientos sociales de la historia para explicar las acciones de corto y largo alcance como complementarias y no contrapuestas, mediante la coherencia en toma de decisiones colectivas y sus resultados como hechos y situaciones sociales en el contexto de las organizaciones creadas en Univalle y su impacto proyectos sociales de la comunidad universitaria a través del tiempo y el espacio (1962-1995).

Para concluir, las acciones de corto y largo alcance reflejan la coherencia en la toma de decisiones colectivas de los emprendedores sociales dirigidas hacia la comunión y participación, la posición, las acciones-decisiones y la individualidad, que como prácticas del saber hacer combinan conocimiento y acción para trascender y consolidar en 11 de las 14 empresas sociales de Univalle seleccionadas, de las cuales dos cumplieron sus objetivos terminando su objeto social, quedando vivas actualmente nueve (9) empresas sociales, o sea el 64% de las empresas. Es de señalar que debido a que en una de las 14 empresas seleccionadas no fue posible realizar la entrevista en profundidad de una manera personal y profunda, en total la investigación analizó trece (13) entrevistas, que constituyen la fuente de información de esta investigación.

Según Bédard (1995) las dimensiones filosóficas del *Management:* praxeología, epistemología, axiología y ontología, al analizarlas van describiendo e identificando prácticas, criterios de validez, valores fundamentales y principios fundadores, que configuran los modos de ser: mítico, sistemático, pragmático y relacional que se analizan de manera específica y conjunta.

6.3 LA PRAXEOLOGÍA - PRÁCTICAS

La experiencia de la realidad comienza con aquello que es perceptible a los sentidos. En el campo de la gestión como en cualquier actividad humana, lo que puede ser observado y captado por el espíritu es, en primer lugar, la manera como una persona de experiencia se conduce concretamente en el ejercicio de su actividad. Esto nos remite a la praxeología que, en el esquema propuesto por Bédard (1995), comprende la conducta y la acción, la creación, la producción y la fabricación de una obra, un bien o un servicio, así como el conjunto de los elementos que intervienen en la actividad (el sujeto creador y sus habilidades, el objeto a crear, la herramienta, la técnica y los procedimientos).

Según Bédard (2003: 78) la tradición filosófica griega se caracteriza por distinguir la *theoría*, la *praxis* y la *poiesis* que remiten a las actividades humanas de conocer, actuar y hacer. El término praxeología se utiliza para "englobar todos los aspectos de la actividad humana y no solamente la acción y sus diferentes realidades particulares". De esta manera la praxeología comprende desde un punto de vista general las conductas humanas y las actividades de creación y de producción (la praxis y la poiesis); las actitudes (en los planos cognitivos, afectivos y comportamentales); el saber hacer y las habilidades; las prácticas, los métodos de trabajo y los procedimientos; las herramientas, los materiales, las técnicas y la tecnología; las palabras y los escritos; las obras, los productos y los resultados.

Analizando la praxeología desde una perspectiva específica, se ocupa en primera instancia, de la actividad específica (el comercio, el derecho, la medicina, el arte). Bédard (2003, p. 78) escoge como objeto de estudio la administración y la dirección y adopta un punto de vista humanista centrado sobre la persona. En este contexto, cualquiera sea la actividad específica, la praxeología contiene una base teórica que da los fundamentos conceptuales propios.

La realidad cotidiana fenomenológica constituye la esencia de la praxeología, la naturaleza de los acontecimientos, los hechos y los actos de las personas que hacen su práctica en el campo en cuestión y que ejercen una actividad especializada, tanto en forma individual como en forma colectiva. Este pragmatismo se caracteriza por lo particular, lo individual y lo contingente, dando lugar a la vivencia, al día a día, lo subjetivo, la sensibilidad, lo existencial, características propias "del gesto y de la palabra". La praxeología es el dominio propio de la estética, del juicio, del arte, de la tecnología y de la técnica, de realidad material en sus dimensiones (Bédard, 2003).

> Como objeto de reflexión y de investigación, la praxeología suministra una información de tipo fenomenológico, es decir que el conocimiento que ella procura está ligado a la sensibilidad (los cinco

> sentidos y los sentimientos). Lo que explica que ese tipo de información se expresa en términos de belleza, de bondad, de placer, de dolor, de facilidad, etc. Tan precisa y exhaustiva como pueda ser la observación de las situaciones y de los fenómenos concretos, esta información es sin embargo incompleta. Para utilizar una imagen evocadora, la praxeología representa una parte visible y sensible del *icerberg*, que es inmediatamente accesible a la vista y a los diversos sentidos. Por analogía con la práctica médica, la praxeología corresponde a ese primer componente de diagnóstico que trata de los síntomas y de los signos perceptibles (p.78).

De esta manera, para tener confianza en la información y un alto grado de certidumbre, se debe atravesar por una fase que tiene que ver con la evaluación ya sea como coherencia, —compatibilidad entre una norma y un fenómeno o sobre el sentido— y el significado. Esta fase comprende dos aspectos diferentes, la *validación* y la *legitimación*. Comúnmente el análisis de la naturaleza intelectual y el orden moral son complementarios, estas dos especies de certeza corresponden, la primera a la validación que trata sobre la exactitud, la confirmación o la verificación y que es del dominio de la epistemología; la segunda a la legitimación que se interesa en la justificación según el buen derecho, la razón, el buen sentido, la cultura, la mentalidad que son del dominio de la axiología (Bédard, 2003, p. 79).

En el caso de la praxeología como dimensión filosófica, su análisis identifica prácticas y conductas de cada uno de los modos de ser: mítico, sistemático, pragmático y relacional, como una forma de orientación para su interpretación (Tabla 10).

Tabla 10.
Prácticas de los Modos de Ser

MODOS DE SER ***DIMENSION***	**MITICO**	**SISTEMATICO**	**PRAGMATICO**	**RELACIONAL**
PRACTICAS	**Comunión - Participación** Pasar el tiempo juntos, comuniones de los miembros. Fiestas, ritos, comidas, utilización de palabras y de símbolos, Realizar proezas y acciones brillantes	**Posicionamiento** Tomar posición y defenderla, proponer normas y reglas impersonales de planes y procedimientos, producir documentos escritos	**Acciones** Encontrar soluciones a los problemas concretos, el mejoramiento y la innovación, el hacer avanzar proyectos, las realizaciones y las obras, el desarrollo de herramientas y de técnicas	**Individualidad** Estar atento del otro, escuchar, formular preguntas, dialogar, concertar y negociar, llegar a acuerdos, la cortesía y la diplomacia
Fuente : Bédard (1995, 1999, 2000, 2008)				

Para ello, el contexto de la investigación a través de la entrevista en profundidad (Ver Anexo 1) identificó los modos de ser mítico, sistemático, pragmático y relacional, en los que se aplicaron la dimensión praxeológica como fundamento filosófico identificándose las conductas y prácticas correspondientes a cada uno de los modos de ser. De esta forma se inicia el análisis de las respuestas dadas por los gestores emprendedores y/o emprendedores sociales.

Como una cuestión metodológica basada en la fenomenología hermenéutica (interpretativa) de Heidegger, se parte del análisis de contenido de las entrevistas dadas por los gestores emprendedores para comprender e interpretar las manifestaciones de ese ser oculto, las que se deben describir tal y como se presentan los fenómenos para develarlos expresados en el estar ahí como ser, como experiencias ocultas del gestor emprendedor en una comprensión de su ser en sí mismo, como si fuera una construcción del acto de estar y de ser. El investigador debe comenzar con un reconocimiento profundo de sus percepciones y juicios sobre el fenómeno a estudiar, pero será con la idea que estas experiencias contribuirán a descubrir y comprender el fenómeno o ente que está encubierto. En las entrevistas en profundidad, el instrumento del análisis será el lenguaje verbal y no verbal para comprender lo que dice el gestor emprendedor por medio la entrevista. La manera como se presenta o es interpretado el ser o gestor emprendedor como fenómeno (en el período 1962-1995), determina los múltiples modos de ser, es decir los múltiples entes, de ahí que los modos de ser son los entes o entidades del ser. Por consiguiente, el ser está oculto o encubierto en el ente, participando del ente y la idea central es poder obtener al ser (como fenómeno del período 1962-1995) que hay en el ente para descubrir la verdad. Es decir, el fenómeno es el ser que debe sacarse a la luz, debido a que se encuentra ocultó en medio de otros fenómenos superficiales que llaman la atención. Este fenómeno de sacarse a la luz, se hace posible por la fenomenología hermenéutica o la interpretación que transforma una comprensión distorsionada u oculta del ser en una comprensión del ser en sí mismo, como si fuera una construcción del acto de estar y de ser en el período 1962-1995. De ahí que haya que tener en cuenta la manifestación de cada ser ahí como gestor emprendedor y/o emprendedor social como construcción del acto de estar ahí en el período 1962-1995 como fenómeno hermenéutico.

6.3.1 Integración – pasar el tiempo juntos

Análisis

Con respecto a la manera en que los gestores emprendedores pasaron el tiempo juntos antes, durante y después del emprendimiento, se constata que era a través de reuniones tanto informales como formales que buscaron analizar alternativas para la toma de decisiones.

En las **reuniones informales** se evidencia que los gestores emprendedores pasaban juntos en temas de interventoría asignadas y de inversión con cada uno de los propietarios de vivienda (Entrevistado 2); enfatizando en que era todo el tiempo como grupo unido, haciendo trabajo en equipo (Entrevistado 3); lo pasaban juntos porque era fácil por la cercanía de la administración y

las facultades en sede Meléndez (Entrevistado 4); el tiempo lo pasaban juntos inicialmente con quienes lo acompañaron y administraron la empresa (Entrevistado 5); pasaban el tiempo en la proyección de crecimiento de la empresa, preguntándose ¿para dónde vamos? (Entrevistado 6); por la inferencia y el afecto entre los gestores, haciendo referencia a haber trabajado juntos (Entrevistado 8); pasaban juntos ejerciendo la profesión, para ver la cooperativa y sus cursos de cooperativismo en el tiempo libre (Entrevistado 13).

Por otro lado se demuestra en los gestores la realización de **reuniones formales** que se refieren a una vez creada la empresa era una formalidad la reunión de junta directiva o Consejo de Administración (Entrevistado 1, 7 y 12); pasaban juntos con la reunión del Grupo de los Martes cuando se volvió institucional en la Universidad (Entrevistado 9); gestionando las reuniones con el ICT para solucionar los problemas surgidos con la asignación de vivienda (Entrevistado 10);

Po último se evidencia en los gestores que pasaban juntos por el colegaje como profesores de la Universidad del Valle con sinceridad y rigurosidad más cuando eran de una misma facultad (Entrevistado 11).

Dentro de esas reuniones informales y formales estaban las convocatorias e integraciones para el análisis de la idea, la creación de la organización, las asambleas ordinarias y extraordinarias, las reuniones de junta directiva y reuniones de diversos comités, que muchas veces sirvieron para tomar decisiones y negociaciones trascendentales, como la de no pagar dividendos ni utilidades, ingresos que sirvieron para invertirlos aún en organizaciones limitadas y anónimas, por decisiones de sus directivas.

Interpretación

La práctica de integración de pasar el tiempo juntos del modo de ser mítico del emprendedor social de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizó por reuniones tanto informales como formales que buscaron analizar alternativas para la toma de decisiones; fueron muy cotidianas en que se trataban temas como la propuesta de idea hasta el desarrollo y crecimiento de la organización, primero como profesores y trabajadores, y luego como asociados y directivos de las empresas sociales.

Entre los supuestos administrativos identificados en las prácticas de pasar el tiempo juntos se destacan:

- Temas de interventoría asignadas y de inversión con cada uno de los propietarios.

- Todo el tiempo como grupo unido haciendo trabajo en equipo.
- La facilidad de la integración se fortalece por la cercanía.
- Inicialmente quienes se integran administran la empresa.
- La proyección de crecimiento de la empresa exige integración.
- La integración por la inferencia y el afecto fortalece trabajado en equipo.
- La integración fortalece la profesión y el cooperativismo.
- La integración apoya la participación en la reunión de junta directiva y/o consejo administrativo.
- La integración en junta directiva mensual fortalece el trabajo para aquellos que trabajaban en la institución.
- La institucionalización del Grupo de los Martes fortaleció la Universidad.
- Gestionando reuniones con el ICT sirvió para solucionar problemas de asignación de vivienda.
- La integración se dio por colegaje como profesores con sinceridad y rigurosidad.

En conclusión, la manera en que los gestores emprendedores pasaron el tiempo juntos antes, durante y después del emprendimiento, significó mucho para el desarrollo de la gestión porque se utilizó la palabra como medio de participación y comunicación para gestionar y realizar reuniones informales y formales; que buscaron analizar alternativas para la toma de decisiones, fueron muy cotidianas desde la propuesta de idea hasta el desarrollo y crecimiento de la organización, primero como profesores y luego como socios de las empresas sociales. Dentro de esas reuniones estaban las integraciones para el análisis de la idea, la creación de la organización, las asambleas ordinarias y extraordinarias, realización de junta directiva y comités, entre otras.

6.3.2 Espíritu de comunidad - participación

Análisis

Con referencia a cómo se expresó el espíritu de comunidad-participación entre los miembros gestores, se evidencia en los gestores emprendedores que enfatizan en la comunidad, en la participación, y en ambos, es decir, comunidad y participación.

Se demuestra en los gestores emprendedores el énfasis en **la comunidad** como grupo de especialistas médicos resaltando la unión, la excelencia y la no repartición de dividendos (Entrevistado 1); con armonía y unidad en el desarrollo de la comunidad de asociados con seriedad y confianza en la interacción para la realización de las viviendas (Entrevistado 2, 10).

Igualmente se asegura por los gestores el énfasis en **la participación** por la naturaleza de los

profesores como miembros de una misma universidad con intereses comunes (Entrevistado 3); al inicio con la participación fue la mejor época de la Fundación en que se manejaron recursos de la Universidad para realizar proyectos de gestión (Entrevistado 5); la participación de los afiliados fue excelente con armonía y familiaridad en las actividades realizadas (Entrevistado 6); en la participación había cordialidad y generosidad dentro de los miembros de la junta directiva para realizar aportes a la Fundación (Entrevistado 7); la participación era y es un tema que no se entendía, pero era buena porque los asociados acudían al llamado de los comités (Entrevistado 12); la participación de los asociados se realizó de manera activa a las reuniones, haciendo énfasis en la responsabilidad (Entrevistado 13).

Por otro lado se constata en los gestores emprendedores hacían énfasis tanto en **la comunidad como en la participación**, siendo asociados de Fonvalle y siendo miembros de junta (Entrevistado 4); la relación comunidad – participación fue alta ya que son inseparables, cuando de calidad de vida se refiere por su bienestar, por su transversalidad (Entrevistado 8, 11); se manifiesta con la relación necesidades de la comunidad–análisis situacional con participación de la Universidad (Entrevistado 9).

La unión como expresión de comunidad-participación estuvo siempre presente en las situaciones buenas y en las malas de la empresa social, en que las decisiones tomadas siempre se han cumplido en comunidad, como fue el no repartir utilidades ni dividendos entre los asociados; que la comunidad-participación se expresa cuando la organización tiene una misión y una visión compartida; con el colegaje y por ser docentes-trabajadores de la Universidad del Valle en que muchas veces pertenecían a una misma facultad o departamento. Con el trabajo mancomunado de las dependencias de la Universidad en el manejo de muchos recursos como el de la estampilla; con la familiaridad cuando hacían actividades de capacitación e integraciones; cuando los miembros de la junta directiva continuamente aumentaban sus aportes a la Fundación y en momentos de dificultades económicas siempre dispuestos a apoyar.

Cuando se participa en un proyecto, en la medida en que se ve la bondad en esa invitación, se relaciona la calidad de vida, de recreación y de bienestar; con la identificación del proceso de cambio que la universidad puede implementar para hacer donaciones; cuando se potencializa la unión y la confianza entre los gestores fundadores, fue importante por la amistad que se genera; se entiende que la gente se debe relacionar para tratar los temas y todos los problemas de la cooperativa; participando activamente en reuniones y manifestando inquietudes.

Interpretación

La práctica del espíritu de comunidad-participación del modo de ser mítico de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizó porque ha sido uno de los factores de éxito de la gran mayoría de empresas sociales creadas, manifestado en la participación en asambleas ordinarias y extraordinarias, reuniones de junta directiva o consejo de administración como máximas instancias de "toma de decisiones colectivas" para el beneficio de la comunidad de asociados, socios y afiliados. Que es manifestado por la supervivencia y crecimiento de nueve de las empresas sociales creadas en la Universidad del Valle en 1962-1995.

Los supuestos administrativos identificados en prácticas del modo de ser mítico, se destacan:

- El énfasis en **la comunidad** como grupo de especialistas resaltando la unión, la excelencia y la no repartición de dividendos.
- La armonía y la unidad en el desarrollo de la comunidad de asociados con seriedad y confianza en la interacción para la realización de actividades y/o prestación de servicios.
- El énfasis en **la participación** por la naturaleza de los profesores como miembros de una misma universidad con intereses comunes.
- La participación al inicio de actividades como fundamento para manejar recursos para realizar proyectos de gestión.
- La participación de los afiliados de excelencia con armonía y familiaridad en las actividades realizadas.
- La cordialidad y generosidad dentro de los miembros de la junta directiva para realizar aportes a la Fundación.
- La participación es un tema que hay que entender, para que los asociados acudan al llamado de los comités.
- La participación de los asociados se realizó de manera activa en reuniones, haciendo énfasis en la responsabilidad.
- El énfasis en **la comunidad como en la participación**, siendo asociados y miembros de junta.
- La comunidad y participación son inseparables, cuando de calidad de vida y bienestar se refiere por su transversalidad.
- Se manifiesta con la relación identificación de necesidades de la comunidad – análisis situacional con participación.

Como conclusión, la forma constante en que se aplicaron las prácticas de espíritu de comunidad – participación, antes, durante y después de creadas las empresas sociales, permitió a los gestores emprendedores desarrollar una gestión con seriedad y confianza en la interacción personal y organizacional, para la prestación de servicios de los asociados y la comunidad universitaria, resaltando que eran profesores y trabajadores de la misma Universidad, con intereses comunes en pos de la unión y la familia, orientados con liderazgo social para desarrollar actividades sin ánimo de lucro (Yunus, 2006), siendo inseparables la relación comunidad-participación (Kliksberg, 2012).

6.3.2.1 Conclusiones sobre las prácticas del modo de ser mítico (integración - pasar el tiempo juntos y espíritu comunidad-participación) de los emprendedores sociales

En conclusión, las prácticas del modo de ser mítico de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle consistieron de una parte en la integración para la unión que significó mucho para el desarrollo de la gestión porque se utilizó la palabra y el diálogo como medio de participación y comunicación, para gestionar y realizar reuniones informales y formales; buscando analizar alternativas para la toma de decisiones, que fueron muy cotidianas desde la propuesta de idea hasta el desarrollo y crecimiento de la organización, primero como profesores y luego como socios de las empresas sociales. Dentro de esas reuniones estaban las convocatorias e integraciones para el análisis de la idea, la creación de la organización, las asambleas ordinarias y extraordinarias, las reuniones de junta directiva (o consejo de administración) y reuniones en comités, que sirvieron para tomar decisiones y negociaciones trascendentales. Adicionalmente la participación entre los emprendedores sociales fue uno de los factores de éxito de la gran mayoría de empresas sociales creadas, manifestado en la participación en asambleas ordinarias y extraordinarias, reuniones de junta directiva o consejo de administración como máximas instancias de "toma de decisiones colectivas" para el beneficio de la comunidad de asociados, socios y afiliados. Lo cual es manifestado por el crecimiento de la mayoría de empresas sociales.

Se evidenció en los gestores emprendedores la proyección de unos valores comunitarios y de participación inéditos hoy en día, donde la persistencia del dialogo – comunicación fue el factor común para la identificación de necesidades colectivas y toma de decisiones colectivas para solucionar problemas y mejorar la situación de la comunidad de asociados, socios y afiliados de las empresas sociales creadas en la Universidad del Valle en el período 1962-1995.

6.3.3 Tomar una posición y defenderla

Análisis

En el contexto de tomar una posición y defenderla entre los miembros gestores, se demuestra que la mayor parte de gestores emprendedores asumieron el posicionamiento con mínimo dos posiciones para el crecimiento de la organización, como algo importante en la gestión.

Se observa en los gestores emprendedores **posiciones administrativas y financieras** como la no repartición de dividendos, ser una empresa de calidad y la selección de un nuevo socio (Entrevistado1); al tomar posiciones y defenderlas en ocasiones se debe ser autocrático por la diversidad de personas y puntos de vista en la organización en que trabaja (Entrevistado 2); las posiciones de inversión como un resultado de una decisión, sabiendo el qué y el para qué se va a invertir, para salir adelante (Entrevistado 3); la posición y su defensa sobre distintos temas técnicos y prioridades, tenían la característica de resolverse consiguiendo la plata (Entrevistado 9); las posiciones administrativas era distintivo de juntas y deliberaciones, con la característica de escuchar para la defensa de su posición (Entrevistado 11).

Además se observa en los gestores emprendedores **posiciones de afiliación** debido a los esfuerzos que se hacían para afiliar, ya que las empresas creadas fueron de economía solidaria (Entrevistado 4); tener posiciones institucionales de la Universidad, defendiendo sus intereses y gestionando ante el Consejo Directivo (Entrevistado 5).

Así mismo se constata en los gestores emprendedores posiciones ideológicas y sociales como un mismo sentir y un mismo pensamiento, como una forma de vida para la trascendencia social (Entrevistado 6 y 13); posiciones de crear una nueva institución y con visión moderna de la medicina, y conciencia colectiva de mejorar el bienestar (Entrevistado 7 y 8); posiciones racionales basadas en los argumentos y de liderazgo con credibilidad para que el grupo funcione (Entrevistado 10 y 12).

Se evidencian diversas posiciones como, primero, no repartir dividendos entre los socios y asociados es una de las más importantes desde el punto de vista de crecimiento; segundo, ser una organización de excelencia en la calidad de los servicios, y tercero, la admisión como gestor emprendedor de fundadores que impulsaron y respetaron los principios y valores del cooperativismo, con conocimiento y compromiso. Adicionalmente se constata que algunos gestores fundadores utilizaron la autoridad con conocimiento para manifestar su posición en muchas ocasiones, sobre todo cuando había posiciones divergentes y el rol de ellos fue

convertirlas en posiciones convergentes; algunos relacionan la posición adquirida con la personalidad para defender su idea o legado, basado en el cooperativismo; se defendieron las posiciones de la Universidad y las decisiones estaban a favor de los intereses de la Universidad; para resaltar que bajo la ideología cooperativista no había que defender nada, porque todos tenían la misma ideología, un mismo sentir y un mismo pensamiento; cuando se analiza la decisión de desarrollar la Fundación o unificar servicios de varias clínicas para ofrecer servicios, se tomó la decisión de la Fundación con objetivos y visión moderna de la medicina; fue trascendental gestar una idea con la conciencia de ese sentir, pensar y actuar, de que nos merecíamos algo mejor y era posible actuar; habían posiciones distintas sobre temas técnicos y sobre prioridades que a la larga se resolvía con quien conseguía más plata, ese era el proyecto, el que consiguiera más plata; este aspecto siempre estuvo presente en las juntas directivas, consejos de administración e inclusive en reuniones en los pasillos de la Universidad; se alude a que para tomar una posición la persona tiene que ser líder de verdad y tiene que tener credibilidad para poder que le funcione el grupo; la posición en el cooperativismo fue trascendental en la comunidad, ejerciendo la medicina más que consciente y también con la docencia que estaba prestando un servicio a la sociedad.

Interpretación

La práctica de tomar una posición y defenderla del modo de ser sistemático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizó por ser trascendental para la gestión por cuanto significó por un lado la creación de empresa social, su desarrollo y crecimiento, y por otro lado apalancaron los ingresos, el financiamiento y la inversión para obtener el cambio en el desarrollo de sus actividades. Observándose posiciones de tipo administrativo y financiero, de inversión, de afiliación, ideológicas, sociales, de crear una nueva institución, racionales, institucionales con la Universidad, para el desarrollo de la empresa. Entre los supuestos administrativos o de Management de la práctica de tomar una posición y defenderla entre los emprendedores sociales, están:

- La no repartición de dividendos, ser una empresa de calidad y la selección de un nuevo socio.
- En ocasiones se debe ser autocrático por la diversidad de personas y puntos de vista en la organización en que trabaja.
- Sobre distintos temas técnicos y prioridades, tenían la característica de resolverse gestionando el capital.

- Era distintivo de juntas y deliberaciones, con la característica de escuchar para la defensa de su posición.
- En temas de inversión como un resultado de una decisión, sabiendo el qué y el para qué se va a invertir, para salir adelante.
- Posiciones de afiliación debido a los esfuerzos que se hacían para afiliar, ya que las empresas creadas pertenecieron al sector de economía solidaria.
- Tener posiciones institucionales de la Universidad, defendiendo sus intereses y gestionando ante el Consejo Directivo.
- Posiciones ideológicas y sociales como un mismo sentir y pensar, como una forma de vida para la trascendencia social;
- Posiciones para crear una nueva institución con visión moderna de la medicina y conciencia colectiva de mejorar el bienestar
- Posiciones racionales basadas en los argumentos y de liderazgo con credibilidad para que el grupo funcione.

En este sentido, se concluye que posiciones como no repartir dividendos entre los socios y asociados tuvo impacto en el crecimiento; segundo, ser una organización de excelencia en la calidad de la prestación de servicios, y tercero, la admisión y afiliación como asociado que impulsaron y respetaron los principios y valores del cooperativismo, con conocimiento y compromiso de manera colectiva para mejorar el bienestar de los asociados.

6.3.4 Aplicación de planes y procedimientos

Análisis

Haciendo referencia a la aplicación de planes y procedimientos en las empresas sociales, se observa en los gestores emprendedores la importancia de la planeación y los procedimientos para los aspectos administrativos, financieros, legales y de servicios, aspectos de información y comunicación, y aspectos psicológicos.

Se constata en gestores emprendedores que los planes y procedimientos permitieron la asignación de gerente o líder que presentó proyectos administrativos para el crecimiento (Entrevistado 1); se aplicaron de manera disciplinada y la aceptación del grupo en igualdad de derechos y deberes como colectivo (Entrevistado 3); por la influencia de administradores economistas, en la gerencia de la empresa ligada a su cultura (Entrevistado 5); facilitó la gestión porque una vez planificadas las actividades cuando hay unidad de criterios, el proyecto va dando

resultados (Entrevistado 6); la aplicación de planes y procedimientos en aspectos financieros, realizados por asesores ofrecidos por algunos miembros de Junta Directiva (Entrevistado 7); se aplicó un plan de trabajo administrativamente eficiente en que la negociación con Fonvalle, fue importante para los desembolsos con buena planeación (Entrevistado 8).

Igualmente se constata entre los gestores que en planes y procedimientos son importantes los procedimientos de donaciones, que aplicarlos en diversos sectores exigía su estandarización (Entrevistado 9); se hizo de manera permanente, mediante la rigurosidad de los profesores que manejaban las juntas (Entrevistado 11); la aplicación de planes y procedimientos en aspectos legales son normas de cumplimiento dadas por los estatutos de la cooperativa (Entrevistado 2); su aplicación fue una constante en aspectos de servicios a los asociados (Entrevistado 12 y 13).

Además se constata en los gestores emprendedores la aplicación de planes y procedimientos en aspectos de información y comunicación de las reuniones de junta (Entrevistado 4); enfatizan en aspectos psicológicos como coherencia en el sentir y el hacer (Entrevistado 10).

Se observa que la aplicación de planes y procedimientos fue importante en aspectos administrativos especialmente, financieros, legales y de servicios, aspectos de información y comunicación, y aspectos psicológicos. A tal punto que la mayoría realizaban planeación estratégica para su desarrollo y crecimiento tomando decisiones para la presentación de proyectos estructurados, con excelencia en la calidad de sus procesos. Entre los argumentos que motivaron su puesta en práctica está la formalización de la administración con el nombramiento de un gerente que lideró el crecimiento; para el caso de las cooperativas, había que seguir su reglamentación y sus estatutos y adaptar sus planes y procedimientos. Se evidencia en la transformación de sociedad limitada a sociedad anónima, para dar prelación a los inversionistas sin reparto de utilidades ni dividendos; además se alude a la buena planificación, con una unidad de criterios para sacar un proyecto; se contaba con asesores para el desarrollo arquitectónico de la clínica, para la estructuración financiera que venía de algunos asesores externos, que eran ofrecidos por miembros de la junta directiva a través de sus empresas; se hace referencia a un plan de trabajo, desde el punto de vista administrativo muy eficiente, es decir, dando importancia a la gente; se buscaba la estandarización de procedimientos para las donaciones, había que tener el mismo procedimiento para todo; se refiere a los planes y procedimientos para buscar la coherencia en la gestión realizada; la rigurosidad con que se manejaban las juntas en que todo el mundo tomaba su papel a pecho, con seriedad, con rigurosidad, todo el mundo se preparaba muy

bien para las reuniones; se ha ido por etapas comenzando con la protección para el adulto, luego en el bienestar del asociado, medicina pre-pagada, vivienda, educación, y Vida Plena.

Interpretación

La práctica de aplicar planes y procedimientos del modo de ser sistemático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizó por su importancia trascendente en el desarrollo de las empresas para obtener el cambio a tal punto que una buena parte realizaban planeación estratégica para su desarrollo y crecimiento tomando decisiones para la presentación de proyectos estructurados, con excelencia en la calidad y estandarización de sus procesos. Soportando en estos aspectos la importancia de la rigurosidad, disciplina y seriedad de los profesores en la realización de proyectos, un especialista en los temas de planeación estratégica para su orientación, dando prelación al mejoramiento de la prestación de servicios a los asociados y la comunidad.

Entre los supuestos administrativos de aplicación de planes y procedimientos, se identifican:

- Permitieron asignar un gerente que presentó proyectos administrativos para el crecimiento.
- Se aplicaron de manera disciplinada y la aceptación del grupo en igualdad de derechos y deberes como colectivo.
- Se aplicó el principio de zapatero a sus zapatos por influencia de administradores economistas en la gerencia.
- Una vez planificadas las actividades cuando hay unidad de criterios, el proyecto va dando resultados.
- Se aplicó un plan de trabajo eficiente para la financiación en que Fonvalle fue importante para los desembolsos.
- Son importantes los procedimientos de donaciones en varios sectores para su estandarización.
- Su aplicación fue permanente por la rigurosidad de los profesores que manejaban las juntas.
- En aspectos legales son normas de cumplimiento dadas por los estatutos de la cooperativa.
- En aspectos financieros fue aplicado por asesores ofrecidos por miembros de Junta Directiva.
- Fue una constante en aspectos de mejoramiento de servicios a los asociados.
- Se aplicó en aspectos de información y comunicación de las reuniones de junta.
- Enfatizan en aspectos psicológicos como coherencia en el sentir y el hacer de los asociados.

En conclusión, la aplicación de planes y procedimientos fue fundamental para los gestores emprendedores, debido a su análisis riguroso, disciplinado y asertivo en las juntas directivas y

comités delegados, para la presentación de propuestas y proyectos de inversión, mejoramiento y prestación de servicios, con el propósito de solucionar problemas y generar beneficios a la comunidad en general, para su desarrollo y crecimiento.

6.3.4.1 Conclusiones sobre las prácticas del modo de ser sistemático (tomar un posición y defenderla, y aplicación de planes y procedimientos) de los emprendedores sociales

En conclusión, las prácticas del modo de ser sistemático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle expresaron un posicionamiento que fue trascendental para la gestión de todos los emprendedores gestores por cuanto significó por un lado la creación de empresa social, su desarrollo y crecimiento, y por otro lado apalancaron los ingresos, el financiamiento y la inversión para obtener el cambio en el desarrollo de sus actividades. En este sentido, posiciones como no repartir dividendos entre los socios y asociados es una de las más importantes desde el punto de vista de crecimiento; segundo, ser una organización de excelencia en la calidad de los servicios, y tercero, la admisión como gestor emprendedor que impulsaron y respetaron los principios y valores del cooperativismo, con conocimiento y compromiso. Adicionalmente se demuestra la importancia trascendente de la planeación y procedimientos en el desarrollo de las empresas para obtener el cambio a tal punto que una buena parte realizaban planeación estratégica para su desarrollo y crecimiento tomando decisiones para la presentación de proyectos estructurados, con excelencia en la calidad de los servicios y sus procesos.

Se evidenció en los gestores emprendedores que el modo de ser sistemático basado en tomar una posición y defenderla, por un lado, y la planeación y los procedimientos, por otro lado, constituyeron los factores trascendentes en gran medida para el éxito de la mayoría de las empresas sociales analizadas, ya que su carácter de organizaciones de economía solidaria, dieron lugar a la conformación de juntas directivas y consejos de administración como entes directivos que garantizaron el análisis riguroso, disciplinado y pertinente de la toma de decisiones colectivas, a tal punto que 9 de las 13 empresas analizadas en el período 1962-1995, hoy en día crecen como sociedades privadas en una perspectiva de competencia abierta.

6.3.5 Resolución de problemas

Análisis

Con respecto a la resolución de problemas de manera práctica en el desarrollo de su gestión, se constata en los gestores emprendedores que se identifican problemas administrativos, financieros, logísticos, de servicios y cooperativos, con la observación de que los gestores

mismos resolvían los problemas de manera práctica, con negociación y acciones efectivas mediante el diálogo y la concertación.

Se evidencia en los gestores la resolución de problemas **administrativos** como la negociación para conseguir consultorios cuando no se tenían, surgiendo la idea de alquilarlos al Hospital (Entrevistado 3); como el descuento por nómina para el pago de las cuotas de afiliación, que hacía la Universidad y que se tardaba en girar a Fonvalle (Entrevistado 4); se es pragmático apoyado en valores políticos, debido a que en la Universidad se tenían que manejar intereses políticos (Entrevistado 5); se resolvieron de manera práctica, inicialmente los problemas surgidos con trabajadores y trabajadoras de la Casa del Profesor, siendo cuidadosos (Entrevistado 8); problemas sencillos sobre el manejo del tiempo y la gestión de los recursos para financiar las actividades propias (Entrevistado 9).

Además se manifiesta por los gestores que en cuestiones de resolución de problemas existen personas pragmáticas y no pragmáticas, que con racionalidad resuelven colectivamente (Entrevistado 10); la gente accede a palancas para que le ayude a obtener un préstamo, y que para ello están las diversas instancias (Entrevistado 12);

Así mismo se observa en los gestores la resolución de problemas en aspectos **financieros**, presentándose dificultades financieras que se han resuelto por la unión y su política de manejo (Entrevistado 1 y 11).

Adicionalmente se asegura por los gestores emprendedores la resolución de problemas en aspectos logísticos y de construcción, donde hubo dificultades de pólizas de construcción (Entrevistado 2); la influencia de experiencias personales extraordinarias que se han resuelto por la vía de la religión (Entrevistado 6).

También se constata en los gestores la resolución de problemas en aspectos de prestación de servicios, en que los servicios del HUV se vinieron abajo, realizando convenios y cooperando (Entrevistado 7); en aspectos cooperativos, en la aplicación de conductas, valores y principios, resaltando su práctica diaria (Entrevistado 13).

Por lo general la resolución de problemas se hacía estableciendo acciones efectivas: ante la falta de liquidez, con cuotas extraordinarias a los socios al que se le facilitaba la consecución de créditos; en construcción de infraestructura de las viviendas, se persistió en los diseños adecuados para los socios; para la consecución de consultorios médicos se negoció con el HUV para que los alquilara mensualmente; en los descuentos por nómina de la Universidad, se decidió

que el asociado pagara directamente a Fonvalle, también durante la crisis de los años 90 en que la Universidad no pagaba salarios a los asociados, se le facilitaron créditos; la Universidad del Valle no tiene Facultad de Derecho y al no tenerla, no está ligada al Estado central, ni al Estado regional, ni al Estado local, proponiendo una facultad, pero no se realizó; la vivencia de experiencias extraordinarias, solucionadas con el dialogo y la concertación en la junta directiva; cuando los servicios del HUV se vinieron abajo, se le brindó apoyo al HUV, de hecho, se recibió residentes médicos en especialización para que vinieran a rotar en el hospital, hicimos varios convenios interinstitucionales con la Universidad del Valle; cuando se presentó el problema de espacio, se tomó la decisión de comprar el lote y construir Piedralinda; sobre el manejo del tiempo y tomar decisiones, que no hay que darle vueltas a eso y recursos, si se puede no se puede, punto; los problemas se resolvieron siempre de manera colectiva, no hubo ninguna decisión personal; sobre el problema surgido con la gerente, se tomó la decisión realista de la liquidación; cuando había problemas, se remitía a diferentes instancias, por ejemplo, un problema entre directivos lo tiene que resolver el Consejo de Administración, si es un problema entre los afiliados hay una Junta de vigilancia que es la encargada de resolver esos problemas; y sobre el problema de los resultados, eso es por desconocimiento del tema de la ideología cooperativa de algunas personas, pero eso sí es fundamental.

Interpretación

La práctica de resolución de problemas del modo de ser pragmático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizó por problemas administrativos y financieros que los gestores mismos resolvían de manera práctica, con negociación y acciones efectivas mediante el diálogo y la concertación. Por lo general la solución se hacía estableciendo acciones efectivas: ante la falta de liquidez, en construcción de infraestructura en viviendas, la consecución de consultorios médicos, entre otros fueron solucionados mediante acciones efectivas con entidades bancarias, con el servicio y atención a los asociados y mediante la relación con la Universidad del Valle.

Adicionalmente se identificaron algunos supuestos administrativos o de Management en la resolución de problemas como:

- El problema para conseguir consultorios, se resolvió negociando su alquiler.
- El giro tardío de descuento por nómina de cuotas de afiliación, decidiendo que el asociado pagara directamente.

- Se es pragmático con valores políticos, debido a que se tenían que manejar intereses políticos.
- Los problemas surgidos con el personal, se resolvieron siendo cuidadosos y justos.
- Los problemas sobre manejo del tiempo y gestión de recursos para financiar las actividades.
- Existen personas pragmáticas y no pragmáticas, que con racionalidad resuelven colectivamente los problemas.
- El asociado accede a palancas para obtener préstamo, existiendo varias instancias para tenerlo.
- En aspectos financieros, problemas de liquidez se resuelven por unión y su política de manejo.
- En aspectos logísticos y de construcción, hubo dificultades de pólizas de construcción que se resolvieron por gestión propia.
- La influencia de experiencias personales ayudaron a resolver problemas de manera práctica.
- En aspectos de prestación de servicios, los del HUV se vinieron abajo que se resolvieron realizando convenios.
- En aspectos cooperativos, la aplicación de conductas, valores y principios, resaltando su práctica diaria.

Como conclusión la resolución de problemas se hizo de manera colectiva y negociada, primando los aspectos cooperativos, la aplicación de conductas, valores, principios y experiencias personales; resolviéndolos racional, cuidadosa y justamente, en aspectos de prestación de servicios, logísticos, financieros y administrativos para beneficio tanto de la organización como de la comunidad universitaria.

6.3.6 El mejoramiento y la Innovación

Análisis

Con referencia a la manera en que propiciaron el mejoramiento y la innovación en el desarrollo de su gestión, se evidencia que los gestores emprendedores enfatizan en la calidad de los servicios, la atención y servicio los asociados, la compra de infraestructura, ser pioneros en prestación de servicios, aludiendo al crecimiento y la sistematización, enfatizando en el personal y la tecnología médica, tomando el ejemplo de organización, el concepto de productividad, en la medida de la gestión del proyecto y el buzón de quejas.

Se demuestra en los gestores emprendedores que el mejoramiento y la innovación se propiciaron por medio de la calidad cuando se admite un nuevo socio que traiga conocimiento (Entrevistado 1); se favorecieron por medio de la atención y servicio a los propietarios y asociados, acogiendo sus propuestas (Entrevistado 2, 4 y 13); se posibilitaron por medio de

inversión en infraestructura para hacer consultorios y servicios hospitalarios (Entrevistado 3); se propiciaron siendo pioneros en el modelo de prestación de servicios, que otras universidades crearon fundaciones (Entrevistado 5); se posibilitaron tomando el ejemplo de agrupación y organización para tomar decisiones (Entrevistado 8).

Se constata en los gestores que el mejoramiento y la innovación se favorecieron como un proceso lento aludiendo al crecimiento y la sistematización, con la proyección de cambio (Entrevistado 6); se posibilitaron mediante el énfasis en el personal y la tecnología médica que establecieron modelos de atención (Entrevistado 7); trajeron a la Universidad el concepto de productividad, analizando para qué sirve y cuánto cuesta (Entrevistado 9);

Por otro lado se asegura por los gestores que el mejoramiento y la innovación se favorecieron en la medida del avance y gestión del proyecto y en la implementación de un buzón de quejas (Entrevistado 10 y 12).

Por último se manifiesta por los gestores emprendedores que el mejoramiento y la innovación no tuvieron un desarrollo por las características de la idea que ya era conocida en el medio (Entrevistado 11).

Se observa que el mejoramiento y la innovación enfatizan en la admisión del socio que tuviera conocimiento para aportar a la institución, en el mejoramiento de la infraestructura para la prestación de servicios con calidad y en persistir en la visión de mirar hacia el futuro con ideas innovadoras. También se buscaba mejoramiento en las remodelaciones de vivienda para la comunidad de recursos escasos; en la posición de construir un Centro Médico con todas las especificaciones de complejidad de los servicios; el mejoramiento e innovación centrada en la satisfacción del asociado o socio; la creación de una fundación para la educación de sus profesores en su momento fue una innovación, a tal punto que otras universidades tomaron el ejemplo; en la proyección hacia la sistematización, porque ahora todo es sistematizado; en el reclutamiento de médicos especializados, trayendo equipos y nuevas tecnologías para establecer nuevos modelos de atención; se tomaron decisiones para resolver situaciones administrativas, financieras y de bienestar. Adicionalmente se procuraba traer a la Universidad el concepto de productividad, que no se implantó; en la medida en que se avanzó en el proyecto, se cogió confianza y se fue dando cuenta que eran capaces de más cosas; el elemento innovador era que ese grupo de profesores pensábamos que podíamos hacer una especie de grupo financiero; dando ideas o también quejas de lo que no le parece, para que corrijan y cada día sean mejores; y

acogiendo las inquietudes de los asociados, las propuestas, las necesidades de los asociados, como guía de la cooperativa para establecer los servicios, con respeto a los asociados.

Interpretación

La práctica del mejoramiento y la innovación en el modo de ser pragmático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizó por propiciar la calidad en la atención y prestación de los servicios a los asociados y la comunidad, con inversiones en personal, equipos e infraestructura para lograr un ambiente favorable para la productividad, siendo pioneros en el modelo de prestación de algunos servicios para posibilitar la retroalimentación, el crecimiento y sistematización para la supervivencia de las empresas. Por ser la mayoría de empresas relacionadas son el sector solidario, se tomaron decisiones para resolver situaciones administrativas, financieras y de bienestar, acogiendo las inquietudes, las propuestas, y las necesidades de los asociados, como guía cooperativa para establecer los servicios.

Entre los supuestos administrativos identificados en la práctica del mejoramiento y la innovación se tienen:

- Énfasis en la calidad para la admisión de un nuevo socio con conocimiento.
- Hincapié en la atención y servicio a los propietarios y asociados, acogiendo sus propuestas.
- Acento por inversión en infraestructura para consultorios y servicios hospitalarios.
- Ser pioneros en modelo de prestación de servicios, que otras universidades acogieron.
- Énfasis como un proceso lento proyectándose al crecimiento y la sistematización.
- Hace hincapié en el personal y la tecnología estableciendo modelos de atención.
- Acento en el ejemplo como agrupación y organización para tomar decisiones.
- Trajeron a la Universidad el concepto de productividad: para qué sirve y cuánto cuesta.
- Énfasis en el avance del proyecto y en la implementación de un buzón de quejas y sugerencias.

Se concluye que el mejoramiento e innovación hizo énfasis en la prestación del servicio para la atención de los asociados y la comunidad universitaria, siendo pioneros en el modelo de prestación de servicios, mediante proyectos de sistematización, resaltando en el aspecto administrativo la introducción del concepto de productividad y la toma de decisiones colectiva y organizacional para el trabajo en grupo.

6.3.7 Realizaciones, obras y logros

Análisis

En el contexto de las realizaciones, obras ejecutadas y logros alcanzados en el desarrollo de su

gestión**,** se demuestra en los gestores emprendedores el énfasis en su ejecución para la prestación de un buen servicio y de nuevos servicios a los asociados y la comunidad universitaria, que requería del manejo de recursos relacionados con la Universidad del Valle y las empresas creadas con criterios comunitarios, de solidaridad y mutualistas.

Se observa en los gestores las realizaciones, obras y logros en el desarrollo de la gestión como inversiones en obras de infraestructura: edificios, terrenos para construir recreación social, viviendas y clínicas para la prestación de servicios (Entrevistado 1, 2, 3, 7 y 8); inversiones en bienes raíces fincas para su explotación, pero que por errores administrativos fueron cedidas a Corpruvalle (Entrevistado 11).

Se manifiesta por los gestores emprendedores las realizaciones y logros como la prestación de un buen servicio a los asociados, con la implementación de desarrollos tecnológicos (Entrevistado 4); el manejo de recursos de la Universidad del Valle provenientes de diversos conceptos para sus actividades (Entrevistado 5); realizando actividades de fiscalización para el buen desarrollo de la organización, bien sea como propietario, asociado y directivo (Entrevistado 6); ejecutando capacitación y creando capital humano como un propósito de prestación de servicios de apoyo a la educación (Entrevistado 9); la satisfacción de las necesidades de vivienda a familias de bajos recursos como organismo cooperativo (Entrevistado 10).

También se asegura por los gestores las realizaciones y logros como la creación del comité de educación en la sede de Buenaventura como un grupo bien organizado (Entrevistado 12); la creación de nuevos servicios de ahorro y crédito para los asociados con edad adulto mayor en la cooperativa (Entrevistado 13).

Se constata que las realizaciones, obras y logros se reflejaron en la construcción de infraestructura para la prestación de servicio médico de alta complejidad; ampliación de la sede social para campos deportivos; la cesión por parte dela Universidad del local donde funciona y las innovaciones y desarrollos fundamentalmente tecnológicos para facilitarle la vida al asociado; el manejo de recursos de estampilla, proyecto de la Avenida Sexta, las relaciones de los departamentos y facultades con asesoría, el patrimonio privado de la universidad y la consolidación del canal de televisión; ver materializado una institución que tiene más de 120.000 metros cuadrados construidos, con 550 camas en funcionamiento, 350 médicos de tiempo completo y más de 400 estudiantes permanentemente vinculados a la clínica y más de 4.000 empleados trabajando en la institución; se adquirió un lote, se garantizó la personería jurídica, se

legalizaron estatutos y un funcionamiento organizativo contemporáneo; con la capacitación y la creación de capital humano, poder traer capital humano y hacer docencia del más alto nivel con la Maestría en Administración Industrial; se busca satisfacer las necesidades de vivienda a la comunidad de profesores y trabajadores de la Universidad de escasos recursos; hacer inversiones en activos de terrenos (fincas) y después hacer la donación a Corpruvalle; la fundación como parte del comité de educación de la cooperativa, el comité de educación de Buenaventura; como ideólogo desde su creación de servicios de ahorro y crédito con Cooperativa de Ahorro y Crédito Médica del Valle hasta hoy como Cooperativa Médica y de Profesionales de Colombia con 250.000 asociados.

Interpretación

Las prácticas de realizaciones, obras y logros del modo de ser pragmático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizaron por enfatizar en obras de infraestructura e inversión para la prestación de servicios, la prestación de un buen servicio a los asociados, el manejo de recursos de la Universidad del Valle, ejecutando cátedras y formando capital humano y la creación de nuevos servicios para los asociados. Se puede decir que la mayoría de gestores fundadores indagados lideraron en todo el tiempo analizado (1962-1995) las empresas sociales referidas, por lo tanto hicieron cada uno sus aportes a su manera en las realizaciones y obras ejecutadas en el desarrollo de su gestión.

Los supuestos administrativos identificados en prácticas de realizaciones, obras y logros, se tienen:

- Ejecución de obras de infraestructura como edificios, terrenos para construir recreación social, viviendas y clínicas para la prestación de servicios.
- Las inversiones en bienes raíces requieren de una buena administración para su explotación.
- Una buena prestación de servicio a los asociados se hace con la implementación de desarrollos tecnológicos.
- Los recursos de la Universidad del Valle requieren de un manejo adecuado de sus actividades.
- Para el alcance de logros se requiere de fiscalización de los recursos como propietario, asociado y directivo.
- Realizando capacitación y creando capital humano se logran los propósitos de una sociedad.
- La satisfacción de necesidades de vivienda de familias de bajos recursos se facilita con organizaciones cooperativas.

- La creación del comité de educación facilita el entendimiento de los asociados como organismo cooperativo.
- La creación de nuevos servicios para los adultos-mayores contribuye a elevar el nivel de vida de la sociedad.

En conclusión, las realizaciones, obras y logros hacen referencia a infraestructura como edificios, terrenos para construir recreación social, viviendas y clínicas para la prestación de servicios; además de la prestación de nuevos servicios a los asociados con la implementación de desarrollos tecnológicos, que contribuyeron a elevar el nivel de vida de la comunidad y con ello sirvieron para lograr los objetivos inicialmente propuestos.

6.3.7.1 Conclusiones sobre prácticas del modo de ser pragmático (solución de problemas, mejoramiento e innovación, y realizaciones, obras y logros alcanzados) de los emprendedores sociales

En conclusión, las prácticas del modo de ser pragmático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle manifestaron la resolución de problemas de manera práctica en el desarrollo de la gestión de los fundadores, evidenciando que los problemas administrativos y financieros se resolvían con la unión y disciplina de los asociados mediante la negociación y acciones efectivas de diálogo y la concertación: ante la falta de liquidez, en construcción y acabados de viviendas, la consecución de consultorios médicos.

Adicionalmente se propició el mejoramiento y la innovación mediante la calidad, la atención y servicio los asociados, la compra de infraestructura, la prestación de nuevos servicios apoyados en la sistematización, enfatizando en el personal y la tecnología, tomando el ejemplo de organización, el concepto de productividad y el buzón de quejas y sugerencias; tomando decisiones para resolver situaciones administrativas, financieras y de bienestar, acogiendo las inquietudes, las propuestas, y las necesidades de los asociados, como guía cooperativa para establecer servicios con respeto a los asociados.

Por último, las realizaciones, obras y logros alcanzados enfatizan en obras de infraestructura e inversión para la prestación de servicios, la prestación de un buen servicio a los asociados, el manejo de recursos de la Universidad del Valle, realizando actividades de fiscalización, realizando cátedras y formando capital humano, satisfacer las necesidades de vivienda, creación del comité de educación, y la creación de nuevos servicios para los asociados. Se puede decir que la mayoría de gestores fundadores lideraron, haciendo aportes para el alcance de sus objetivos.

6.3.8 Atención al otro

Análisis

Haciendo referencia a la manera en que se prestó atención al otro (como gestor) en el desarrollo de su gestión, se observa en los gestores emprendedores una tendencia a escuchar las opiniones del otro con cierta prevención como argumento para mirar el progreso colectivo, la democracia y el énfasis en la familiaridad y el bien común; igualmente para hacer a las personas partícipes del proyecto, relacionarse con base en argumentos e ideas y la relación con la Universidad y los asociados en ayudar a la comunidad.

Se asegura por los gestores emprendedores que se prestó atención al otro escuchando sus opiniones, especialmente los miembros del Consejo y por el compañerismo y la amistad (Entrevistado 2); con cierta prevención y cuidado para evitar problemas acerca de su percepción, haciendo las cosas como se debe hacer (Entrevistado 3); mediante lo inmediato en la gestión del emprendimiento, para salir adelante mediante la prestación de servicios en el largo plazo (Entrevistado 4).

Se evidencia en los gestores que se prestó atención al otro mediante la aplicación de la ideología demócrata y familiar, en la que se escucha para dialogar, con argumentos e ideas que se estudiaban para llegar a conclusiones (Entrevistado 5, 6, 10 y 11).

Igualmente se observa en los gestores que se presta atención al otro haciendo a las personas partícipes del proyecto, con claro reconocimiento al aporte de la persona como importante (Entrevistado 7); consiguiendo la operación de los demás, como si fuera un gerente de una Fundación en un proceso de aprendizaje (Entrevistado 9).

Por último se manifiesta por los gestores que se presta atención al otro por la relación con la Universidad y los asociados, para ayudar a la gente y coincidir con el propósito de la cooperativa (Entrevistado 12 y 13).

Se demuestra en la atención al otro la actitud de escuchar en los emprendedores sociales por las características de las empresas creadas: cooperativas, fundaciones, fondos de empleados, corporaciones y sociedades limitadas, donde los líderes demuestran empatía y solidaridad. En este sentido se escuchaban las opiniones de los asociados que conformaban sobre todo el consejo de administración; se cuidan como líderes de no ir a ofender a los asociados o socios, para ello se tiene que andar “suavecito” en las relaciones con los demás para dar el ejemplo; se describe que cuando los emprendimientos arrancan, muchas veces no se están mirando el progreso colectivo

sino lo inmediato para el mismo gestor, buscando salir adelante; se alude a los principios como liberal demócrata, yo hablo siempre con el otro, escucho al otro, yo le paso el teléfono a Raimundo. Adicionalmente, por la familiaridad que había se buscaba el bien común y cuando alguien traía una idea la discerníamos, estudiábamos, mirábamos y llegábamos a conclusiones concretas pero en unidad; se tiene que estar dispuesto a oír a las personas, hacerlas participes del proyecto que se trabaja, con reconocimiento a lo que cada persona aporta, haciendo cada uno participe e importante dentro del proyecto; se tenía que conseguir la operación de los demás y la Fundación era básicamente, un proceso de aprendizaje muy grande, el saber vender lo que los otros iban a comprar; se escucha con base en los argumentos que ha dado el otro, tomándolos en consideración sobre todo cuando hay toda clase de socios, de propietarios con caracteres diferentes, con expectativas diferentes…. es complicado; se tenía el principio fundamental de escuchar las ideas, a excepción de algunos autocráticos, intercambiábamos ideas, yo creo que ese espíritu fue permanente; como trabajadora de la Universidad, siempre me buscaban los asociados, que lo habían embargado para arreglar ese problema, entonces siempre he tenido relación con la gente; desde la fundación, con los 28 asociados comunicándonos, la relación fue absoluta, de coincidir con crear la Cooperativa.

Interpretación

La práctica de prestar atención al otro (como gestor) del modo de ser relacional de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizó por la manifestación de escuchar las opiniones de los demás con cierta prevención y cuidado, para dialogar y argumentar las ideas sobre el avance y progreso colectivo de las empresas sociales. Este diálogo contribuyó a fortalecer la familiaridad y el bien común, haciendo a las personas partícipes del proyecto y su operación por la relación con la Universidad, los asociados y la comunidad. La actitud de escuchar en los emprendedores sociales fue importante para la gestión, demostrando empatía y solidaridad al relacionarse con los miembros de los entes directivos para tomar decisiones, y con los asociados que hacían sus aportes buscando satisfacer sus necesidades socioeconómicas. Por eso la mayoría de los líderes se cuidaba de no ofender a los asociados o socios, para ello se tenía que andar “suavecito” en las relaciones con los demás para dar el ejemplo, buscando siempre el desarrollo colectivo de la empresa social.

Los supuestos administrativos identificados en las prácticas de prestar atención al otro, se tienen:

- Escuchar las opiniones de miembros del Consejo y de Junta, por el compañerismo y la amistad.
- Tener prevención y cuidado para evitar problemas acerca de su percepción, haciendo las cosas como se debe hacer.
- Como expresión de lo inmediato en la gestión, para salir adelante con el argumento de que va a servir en el largo plazo.
- La aplicación de la ideología demócrata en la que se escucha y se habla de manera abierta, como persona sencilla, enriquece la gestión del cooperativismo.
- Hacer énfasis en la familiaridad y la escucha para dialogar, en que los argumentos e ideas se analizan para llegar a conclusiones concretas.
- Hay que hacer a las personas partícipes del proyecto, con claro reconocimiento al aporte de la persona como algo importante.
- Conseguir la operación de los demás, como si fuera un gerente de una Fundación en un proceso de aprendizaje.
- La relación con la Universidad y los asociados, permitió ayudar a la gente y coincidir con el propósito de la cooperativa.

Se concluye que la práctica de atención al otro enfatizó en la familiaridad y la convivencia para escuchar y dialogar, en los miembros del Consejo de Administración y/o Junta Directiva como líderes, para generar un ambiente de confianza en la toma de decisiones asertivas, negociadas y concertadas; y en la relación de gestión con los asociados y la comunidad en general en cumplimiento de la misión y propósitos cooperativos para la generación de beneficios.

6.3.9 El diálogo, la concertación y la negociación

Análisis

Con respecto a la manifestación del diálogo, la concertación y la negociación para el desarrollo de su gestión, se constata en los gestores emprendedores manifestaciones como la participación en diversas instancias y el consenso por unanimidad en armonía; destacando el común acuerdo y el acceso a las directivas de la Universidad. Lo fundamental fue el diálogo y la defensa de lo colectivo a través de la existencia de normas y lineamientos claros, expresándose de forma más dura con los asociados por la situación económica, procurando llegar a acuerdos mediante discusiones largas, tanto por influencia personal como por la quiebra en el sector cooperativo y por el énfasis en la conversación y la comunicación escrita.

Se evidencia en los gestores emprendedores que el diálogo, la concertación y la negociación

se manifestaron con la participación en diversas instancias, en consenso, por unanimidad y de común acuerdo en las reuniones para tomar decisiones (Entrevistado 1 y 3); ocurrieron siempre en armonía con algunas excepciones, con criterios de selección de personas (Entrevistado 2).

Se observa en los gestores que el diálogo, la concertación y la negociación se manifestaron por el acceso a las directivas de la Universidad como personas influyentes (Entrevistado 4); se manifestaron por lo fundamental que fue el diálogo como rector y como defensa de lo colectivo (Entrevistado 5 y 6).

Se manifiesta por los gestores que el diálogo, la concertación y la negociación se expresó por la existencia de lineamientos claros sobre lo que se quería hacer, aceptando nuevas ideas (Entrevistado 7); se reflejaron por el proceso de pedir plata, fund raising, para ello se hacían a unos padrinos internacionales como respaldo (Entrevistado 9).

Adicionalmente se constata que se expresaron de forma dura con asociados con limitaciones económicas, generando compromiso y conciliación (Entrevistado 10); se demostraron por llegar a acuerdos mediante discusiones eternas y largas entre profesionales, siendo complejo y complicado (Entrevistado 11); se manifestaron tanto por influencia personal como por la búsqueda de solución a los problemas de los asociados (Entrevistado 12); y se reflejaron por el énfasis en conversación, comunicación escrita y diálogo para informar sobre las reuniones a los asociados (Entrevistado 13).

Se evidencia que la práctica del diálogo, la concertación y la negociación, el carácter participativo y colectivo buscando el mejoramiento del ambiente social tanto en el ámbito directivo como en el ámbito de prestación del servicio a la comunidad y los asociados, por parte de líderes y gestores emprendedores. Dentro de las observaciones hechas, se hace alusión al carácter participativo que hizo tener un consenso en las votaciones y toma de decisiones; se relaciona la armonía en las decisiones con la observación de llegar a una conciliación por la diversidad de los participantes; de común acuerdo en reuniones de junta directiva y de asamblea para tomar decisiones colectivas; se tenía la ventaja de acceso a las directivas, lo cual resultaba como un apoyo muy importante; como directivo el diálogo era fundamental y nunca se tuvo problemas con sindicato, con los estudiantes, todo se concertó; se tenía la visión de primero el Fondo, que unificaba y las decisiones eran muy fáciles de tomar; se tenían líneas muy claras de normas, de qué era lo que se quería hacer sin que esto fuera objeción a recibir nuevas ideas o cambiar algunas ideas. Adicionalmente, el diálogo generaba la concertación de lo que se iba a

hacer, y una vez concertado se iba a conseguirlo, en el proceso de ir a pedir plata…. ; con el diálogo, poder hacer esa negociación, esa conciliación era una ganancia grande y una base del éxito que tuvo el proyecto; fue una característica importante como si fuera la marca: el diálogo la concertación, el consenso, llegar a acuerdos, discusiones eternas y largas entre colegas; la negociación después de la quiebra, tocó directamente a los asociados con representación de 350 personas, pero nos tocaba negociar directamente y tomar la decisión de que si la cooperativa seguía o no; se tenía mucha comunicación para el dialogo con los asociados, ya en la negociación se busca la concertación en comités, consejo de administración y asamblea general.

Interpretación

Las prácticas de diálogo, concertación y negociación del modo de ser relacional de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizaron por la participación en diversas instancias de los líderes con acuerdos y consensos, en que el acceso a las directivas de la Universidad jugo un papel importante por la defensa de lo colectivo. Para ello existían normas y lineamientos claros para tomar decisiones, bien sea llegando a acuerdos mediante discusiones y por el énfasis en la conversación y la comunicación escrita. Se resalta el carácter participativo y colectivo por parte de los gestores emprendedores que buscaron el mejoramiento del ambiente social tanto en el ámbito directivo como en el ámbito de prestación del servicio a la comunidad y los asociados. La mayoría por no decir que todos los gestores, como líderes de empresas sociales con principios de economía solidaria, siempre buscaron el diálogo, la concertación y la negociación en todas las instancias buscando el beneficio de la comunidad de menores recursos y dando el ejemplo como líderes sociales que fueron, en la creación y desarrollo de las empresas sociales de la Universidad del Valle durante el período analizado de 1962-1995.

Entre los supuestos administrativos identificados en las prácticas de diálogo, concertación y negociación de los emprendedores sociales, se tienen:

- La participación en diversas instancias, en consenso y por unanimidad.
- Ocurrieron siempre en armonía con algunas excepciones, con selección de personas.
- El acceso a las directivas de la Universidad con personas influyentes.
- Lo fundamental fue el diálogo como defensa de lo colectivo.
- La existencia de lineamientos claros sobre lo que se quería hacer, aceptando nuevas ideas.
- El fund raising fue esencial soportado en unos padrinos como respaldo.

- Los asociados con limitaciones económicas, generan compromiso y conciliación.
- Los acuerdos se lograron mediante discusiones largas entre profesionales, siendo complejo.
- La influencia personal impactó la búsqueda de solución a los problemas de los asociados.
- El énfasis en conversación, comunicación escrita y diálogo para informar sobre las reuniones influyó en la confianza para los acuerdos.

Como conclusión, el diálogo, la concertación y la negociación permitieron la participación en diversas instancias de los líderes, con lineamientos claros de acuerdos, como defensa de lo colectivo haciendo énfasis en la conversación y la información para tomar decisiones y solucionar los problemas de los asociados con limitaciones económicas. Por sus características de sin ánimo de lucro, el fund raising fue trascendental para el crecimiento de las fundaciones.

6.3.9.1 Conclusiones sobre las prácticas del modo de ser relacional (atención al otro y diálogo, concertación y negociación) de los emprendedores sociales

La práctica de prestar atención al otro (como gestor) del modo de ser relacional de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizó por la manifestación de escuchar las opiniones de los demás con cierta prevención y cuidado, para dialogar y argumentar las ideas sobre el avance y progreso colectivo de las empresas sociales. Este diálogo contribuyó a fortalecer la familiaridad y el bien común, haciendo a las personas partícipes del proyecto y su operación por la relación con la Universidad, los asociados y la comunidad. La actitud de escuchar en los emprendedores sociales fue importante para la gestión, demostrando empatía y solidaridad al relacionarse con los miembros de los entes directivos para tomar decisiones, y con los asociados que hacían sus aportes buscando satisfacer sus necesidades socioeconómicas. Por eso la mayoría de los líderes se cuidaba de no ofender a los asociados o socios, para ello se tenía que andar “suavecito” en las relaciones con los demás para dar el ejemplo, buscando siempre el desarrollo colectivo de la empresa social.

Las prácticas de diálogo, concertación y negociación del modo de ser relacional de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizaron por la participación en diversas instancias de los líderes con acuerdos y consensos, en que el acceso a las directivas de la Universidad jugo un papel importante por la defensa de lo colectivo. Para ello existían normas y lineamientos claros para tomar decisiones, bien sea llegando a acuerdos mediante discusiones y por el énfasis en la conversación y la comunicación escrita. Se resalta el carácter participativo y colectivo por parte de los gestores emprendedores que buscaron el

mejoramiento del ambiente social tanto en el ámbito directivo como en el ámbito de prestación del servicio a la comunidad y los asociados. La mayoría por no decir que todos los gestores, como líderes de empresas sociales con principios de economía solidaria, siempre buscaron el diálogo, la concertación y la negociación en todas las instancias buscando el beneficio de la comunidad y dando el ejemplo como líderes en la creación y desarrollo de las empresas sociales.

6.4 CONCLUSIONES SOBRE PRÁCTICAS DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES

Tabla 11.
Modos de Ser interpretados desde la Praxeología

Modos de ser	Prácticas y conductas
Mítico	**Integración – pasar el tiempo juntos** La manera en que los gestores emprendedores pasaron el tiempo juntos antes, durante y después del emprendimiento, significó mucho para el desarrollo de la gestión porque se utilizó la palabra como medio de participación y comunicación para gestionar y realizar reuniones informales y formales; que buscaron analizar alternativas para la toma de decisiones, fueron muy cotidianas desde la propuesta de idea hasta el desarrollo y crecimiento de la organización, primero como profesores y luego como socios de las empresas sociales. Dentro de esas reuniones estaban las integraciones para el análisis de la idea, la creación de la organización, las asambleas ordinarias y extraordinarias, realización de junta directiva y comités, entre otras. **Espíritu de comunidad - participación** La forma constante en que se aplicaron las prácticas de espíritu de comunidad – participación, antes, durante y después de creadas las empresas sociales, permitió a los gestores emprendedores desarrollar una gestión con seriedad y confianza en la interacción personal y organizacional, para la prestación de servicios de los asociados y la comunidad universitaria, resaltando que eran profesores y trabajadores de la misma Universidad, con intereses comunes en pos de la unión y la familia, orientados con liderazgo social para desarrollar actividades sin ánimo de lucro (Yunus, 2006), siendo inseparables la relación comunidad-participación (Kliksberg, 2012).
Sistemático	**Posicionamiento** El posicionamiento fue trascendental. Posiciones como no repartir dividendos entre los socios y asociados tuvo impacto en el crecimiento; segundo, ser una organización de excelencia en la calidad de la prestación de servicios, y tercero, la admisión y afiliación como asociado que impulsaron y respetaron los principios y valores del cooperativismo, con conocimiento y compromiso de manera colectiva para mejorar el bienestar de los asociados. **Aplicación de planes y procedimientos** La aplicación de planes y procedimientos fue fundamental para los gestores emprendedores, debido a su análisis riguroso, disciplinado y asertivo en las juntas directivas y asambleas, para la presentación de propuestas y proyectos de inversión, mejoramiento y prestación de servicios, con el propósito de solucionar problemas y generar beneficios a la comunidad en general, para su desarrollo y crecimiento.
Pragmático	**Resolución de problemas** La resolución de problemas se hizo de manera colectiva y negociada, primando los aspectos cooperativos, la aplicación de conductas, valores, principios y experiencias personales; resolviéndolos racional, cuidadosa y justamente, en aspectos de prestación de servicios, logísticos, financieros y

	administrativos para beneficio tanto de la organización como de la comunidad universitaria. **Mejoramiento e Innovación** El mejoramiento e innovación hizo énfasis en la prestación del servicio para la atención de los asociados y la comunidad universitaria, siendo pioneros en el modelo de prestación de servicios, mediante proyectos de sistematización y tecnológicos, resaltando en el aspecto administrativo la introducción del concepto de productividad y la toma de decisiones colectiva y organizacional para el trabajo en grupo. **Realizaciones, obras y logros** Realizaciones, obras y logros se refieren a acciones de infraestructura como edificios, terrenos para construir recreación social, viviendas y clínicas para la prestación de servicios; además de la prestación de nuevos servicios a los asociados con la implementación de desarrollos tecnológicos, que contribuyeron a elevar el nivel de vida de la comunidad y que sirvieron para lograr los objetivos propuestos.
Relacional	**Atención al otro** La práctica de atención al otro enfatizó en la familiaridad y la convivencia para escuchar y dialogar, en los miembros del Consejo de Administración y/o Junta Directiva como líderes, para generar un ambiente de confianza en la toma de decisiones asertivas, negociadas y concertadas; y en la relación de gestión con los asociados y la comunidad en general en el cumplimiento de la misión y propósitos cooperativos para la generación de beneficios. **Diálogo, concertación y negociación** El diálogo, la concertación y la negociación permitieron la participación en diversas instancias de los líderes, con lineamientos claros de acuerdos y consensos, como defensa de lo colectivo haciendo énfasis en la conversación y la información para tomar decisiones y solucionar los problemas de los asociados con limitaciones económicas. Por sus características sin ánimo de lucro, el fund raising fue trascendental para el crecimiento de las fundaciones.

De esta manera la dimensión filosófica de la praxeología con sus prácticas y conductas orienta el pensamiento con acciones concretas que configuran en el modo de ser de los emprendedores sociales. El modo de ser mítico mediante la persistencia en participación y comunicación; el modo de ser sistemático con la posición de cambio de las condiciones socioeconómicas; el modo de ser pragmático mediante la proactividad para generar ambientes emergentes; y el modo de ser relacional con la convivencia en defensa de lo colectivo y la solución de problemas.

7. CRITERIOS DE VALIDEZ DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES

Este capítulo tiene como propósito definir los criterios de validez como competencias del saber, usados por los Emprendedores Sociales actualmente vivos, para identificar sus conocimientos teóricos y prácticos, así como sus conceptos y métodos de su Modo de Ser, tanto en la creación y en la evolución de gestión de la organización. Para ello se abordarán los criterios de conocimientos, teorías y métodos tratando de interpretar el modo de ser de los emprendedores sociales, como competencias del saber teniendo en cuenta la evolución de su gestión en las organizaciones. Los modos de ser de los emprendedores tienen algunos supuestos de conocimientos y teorías que conjuntamente nos dicen las formas de proceder en torno a los métodos y actitudes enfocados a lo verdadero que conforman los criterios de validez de los emprendedores sociales (competencias del saber). Algunos criterios de validez de los modos de ser son repetición, arquitectura, objetividad y pluralidad del ser para fortalecer las acciones del emprendedor social por medio de la verdad, como parte de las dimensiones filosóficas.

7.1 INTRODUCCIÓN

Para destacar que el análisis e interpretación de los criterios de validez de los emprendedores sociales servirán para crear objetividad de información y conocimiento en los empresarios para enfrentar la coyuntura actual del “coronavirus”, con el propósito de investigar para fortalecer las empresas sociales proponiendo alternativas válidas como la apropiación de tecnología digital que se proyecten en la disminución del desempleo que está dejando la enfermedad. En consecuencia se necesita de una estrategia de integración de conocimiento a nivel mundial, nacional y local para la recuperación de la economía y esto se logra más contundentemente por medio de la estrategia del emprendimiento y la innovación social y tecnológica para crear empresas sociales resilientes y sostenibles basadas en conocimiento que solucionen los problemas de desempleo, pobreza y marginación de la población en el ámbito mundial que ha causado la enfermedad.

Por lo tanto, el emprendimiento social como criterio y método es una alternativa válida para la realización de investigación objetiva y aplicación tecnológica como uso del conocimiento que sea accesible para todos para reactivar la economía post-coronavirus, que integrará a las diversas autoridades del Estado, las empresas y las universidades en su plan de equilibrar y dinamizar

nuevamente la economía de los países del mundo. Para ello se propone el uso del conocimiento como una estrategia de educación y capacitación para formar emprendedores sociales e innovadoras con criterios y métodos objetivos basados en la tecnología para enfrentar los nuevos problemas de la economía y la sociedad después del "coronavirus".

La Epistemología también llamada Gnoseología o Teoría del Conocimiento (Ferrater, 1964) es una parte importante de la Teoría Filosófica, que estudia "la facultad del hombre para entrar en conocimiento de la realidad, acerca de las fuentes, de las formas y de los métodos del conocimiento, acerca de la verdad y de los caminos para llegar a conocerla" (Rosental-Iudin, 1979, p.204). El punto de partida de la Epistemología radica en la diversa solución que se da a la cuestión fundamental de la filosofía, que es la génesis de la realidad, la objetividad y/o la verdad en el pensamiento del hombre. La epistemología o gnoseología "parte del reconocimiento del carácter objetivo del mundo exterior y de que es posible conocerlo, partiendo del papel decisivo de la actividad de los hombres en la esfera de la producción social para el desarrollo del conocimiento" (Rosental-Iudin, 1979, p.204). El término epistemología es utilizado en la filosofía británica y norteamericana, siendo menos frecuente en la francesa y alemana (Ferrater, 1964; Rosental-Iudin, 1979). La introducción del término epistemología se atribuye al filósofo James Frederick Ferrier (1854) "que dividió la filosofía en Ontología y Epistemología" (Rosental-Iudin, 1979, p.144), por eso algunos filósofos empezaron a estudiar la ontología y terminaron analizando la epistemología, como el caso de la ontología trascendental de E. Husserl que analiza la fenomenología eidética-lógica como corriente epistemológica.

Según Rosental-Iudin (1979) la filosofía marxista ha creado una teoría del conocimiento auténticamente científica: la dialéctica materialista que descubre las leyes más generales del desarrollo de la naturaleza, de la sociedad y del pensar. La epistemología o gnoseología "…. también examina su objeto históricamente, estudiando y generalizando el origen y desarrollo del conocer, el paso del no-saber al saber" (Lenin, t. XXI, p38). En este sentido la epistemología estudia la evolución histórica de los hechos sociales, con su método comparativo dando a conocer hechos sociales objeto de conocimiento que se originan y desarrollan dialécticamente.

Para Bédard (1995) la epistemología analizada como criterios de validez o métodos objetivos para entender la realidad, la objetividad y/o la verdad en el contexto de los empresarios, tiene en cuenta tiene en cuenta algunos criterios para generar conocimiento a partir de hechos y acontecimientos sociales como: la exploración de alternativas, observación de hechos, validación

de alternativas, simulación de posibles escenarios, verificación de pruebas y aplicaciones, el ensayo y error, los hechos al detalle, que los empresarios pueden aplicar para reconocer el carácter objetivo del mundo exterior (realidad) en la esfera de la producción social para el desarrollo del emprendimiento social (conocimiento), aplicando métodos y enfoques objetivos para generar conocimiento y por lo tanto la nueva realidad, objetividad y/o verdad.

7.2 CRITERIOS DE VALIDEZ

Toda actividad es el resultado de la manera de abordar un asunto, de estudiar un problema, de tratar una problemática, de formular un objeto. La epistemología suministra los elementos que permiten hacer progresar una práctica, sometiéndola a un examen sistemático y una rectificación metódica permanente. Responde a la actitud profundamente humana que consiste, si no en buscar la verdad, al menos tratar de evitar el error. La epistemología ejerce una función crítica.

Según Bédard (1995), su rol de vigilancia abarca tres objetos: El proceso o los procedimientos utilizados para realizar la actividad de producción. Esta función de validación considera el método, las normas, las reglas, los modos y los procedimientos de producción, pero no los resultados. El proceso de teorización y los fundamentos metodológicos del marco de referencia teórico que apoya la actividad de producción. La epistemología garantiza la validez del marco conceptual y las condiciones que anteceden su formación. Dice Bédard (2003, p. 80)…

> La epistemología se entiende como un dominio o un campo de estudios compartido entre dos objetos distintos: el estudio del conocimiento en general, es decir el análisis de la facultad en el acto de conocer, en los fundamentos, su naturaleza, su lógica, sus procesos, su valor y sus límites. Ese aspecto particular llega a tener el nombre de gnoseología. El segundo objeto de la epistemología es el estudio de las ciencias como modalidad y como tipo particular de conocimiento en oposición a la mística, a la filosofía y al arte.

En este contexto, la epistemología estudia "tanto la teoría de las ciencias en general, que tiene por objeto tanto el estudio crítico de los principios, las leyes, lo postulados e hipótesis científicas, como el estudio de las ciencias consideradas como las realidades que se observan, describen y analizan" (Bédard, 2003, p.80).

De esta forma se observa que la epistemología se relaciona con la formación y la transformación de las teorías científicas, con las metodologías y las técnicas de investigación y con los procesos de creación del objeto científico. Actualmente, la epistemología se divide en general, regional o interna (según la diversificación de las ciencias), genética e histórica.

En el contexto de las dimensiones filosóficas, la epistemología no es analizada como un territorio particular o una disciplina, sino como una función de vigilancia crítica que ejerce su autoridad sobre los territorios especializados. Dice Bédard (2003, p. 80) que la epistemología

tiene el propósito de la investigación de la *verdad*, donde actualmente se prefiere hablar de validez más bien que de verdad. En sentido etimológico, "la validez designa la fuerza, la solidez de un cuerpo. Por extensión, una cosa es considerada válida cuando es revestida de todas las formalidades necesarias. El centro de gravedad de la epistemología es la noción de criterio de validez, y el problema crucial será en consecuencia, su determinación." (Bédard, 2003, p.80)

Analizando la administración bajo su doble aspecto de ciencia y de arte, de administración de las cosas y de gobierno de las personas (Chanlat et al, 1984), se deduce que ésta es la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos empíricamente, los procedimientos inéditos y las concepciones teóricas reconocidas. Así, las prácticas son el marco inmediato en que se apoya la actividad concreta y particular de la administración, y la justifica desde el punto de vista de la validez. "El estudio de ese cuadro de referencia es de la competencia de la epistemología".

Los modos de ser tienen algunos métodos y enfoques que conjuntamente no dicen las formas de proceder en torno a la verdad y la objetividad que conforman los criterios de validez de los emprendedores sociales. Algunos criterios de validez de los modos de ser son repetición, arquitectura, objetividad y pluralidad, que hacen parte de las dimensiones filosóficas (Tabla 12).

Tabla 12.
Criterios de validez de los Modos de Ser

MODOS DE SER *DIMENSION*	**MITICO**	**SISTEMATICO**	**PRAGMATICO**	**RELACIONAL**
CRITERIOS DE VALIDEZ	**Repetición** Memoria y tradición, origen y filiación. Imitación y repetición. Imágenes y alegorías. Intuición y olfato	**Arquitectura** Registrar, clasificar, abstraer, formalizar, deducir, generalizar, demostrar lógicamente, buscar las causas, el espíritu de análisis y geometría	**Objetividad** Explorar, observar, proceder por ensayo y error, formular hipótesis, experimentar, verificar, modelar y el espíritu de descubrimiento	**Pluralidad** La observación participante, el comprender, interpretar, dar sentido, contextualizar, la síntesis, la empatía y el juicio
Fuente : Bédard (1995, 1999, 2000)				

7.2.1 Memoria y tradición

Análisis

Con respecto a la manifestación que tuvo la memoria y la tradición en la forma de gestionar la empresa, se constata en los gestores emprendedores la importancia de los valores que se han perpetuado estando pendiente de las necesidades de los asociados y las experiencias anteriores de empresas sociales creadas, con un respeto profundo por los fundadores.

Se evidencia en los gestores emprendedores que la memoria y la tradición se manifiestan cuando se crean valores cooperativos que se perpetúan en la empresa para el crecimiento (Entrevistado 1); que siempre se estuvo pendiente de necesidades de vivienda por la existencia de fondos rotatorios (Entrevistado 2).

Se observa en los gestores que la memoria y la tradición se reflejan en las experiencias anteriores de empresas sociales y dependencias creadas en la Universidad (Entrevistado 4, 5 y 7); se expresan cuando se refieren al respeto por los fundadores y su familia generando una hermandad entre los asociados (Entrevistado 6); desde las influencias de la vida personal y de familia sobre todo del padre dando formación a la personalidad (Entrevistado 8 y 10).

Además se constata en los gestores que la memoria y la tradición se expresó con relación al cumplimiento de objetivos de la cooperativa mediante la realización de créditos (Entrevistado 12); por último, se asumieron de manera natural mediante la acción y el proceder de los líderes y asociados respetando mucho con valores (Entrevistado 13).

También se manifiesta por los gestores emprendedores que la memoria y la tradición no fue importante en la gestión de la empresa o no hubo tal manifestación por su énfasis original, de cambio y con autonomía (Entrevistado 3, 9 y 11).

Se evidencia que la configuración de valores familiares y sociales tradicionales antes y durante la creación y desarrollo de la empresa social, fueron importante para algunos emprendedores sociales porque hacen parte de su vida y su personalidad, que les sirvieron para replicarlos en la organización; para otros, a través del desarrollo de la empresa han ido creando valores y criterios administrativos; y otros no dan importancia a la memoria y la tradición.

Interpretación

Los criterios de validez de memoria y tradición del modo de ser mítico de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizaron por la importancia de los valores sociales y familiares que se crearon, desarrollaron y perpetuaron, antes, durante y después del emprendimiento, como efecto de la acción individual y colectiva de los fundadores o gestores emprendedores, que tuvieron una ideología cooperativa y de empresa social según Yunus (2006). Una gran parte de emprendedores 24% no le dan importancia a la memoria y la tradición. La gestión la asumen con autonomía y espontaneidad para generar cambios en la comunidad universitaria y en la sociedad.

Entre los supuestos administrativos identificados en la memoria y la tradición de los

emprendedores sociales se tienen:

- Se crean valores de empresa social según Yunus (2006) que se perpetúan en la empresa para el crecimiento.
- Se aplicó la empatía con los problemas y necesidades de los asociados para solucionarlos con el respaldo de la Universidad.
- Se cuenta con experiencias anteriores de empresas sociales creadas en la Universidad.
- Se refieren al respeto por los fundadores, generando una hermandad entre los asociados.
- Se reflejan las influencias de la vida personal y de familia, dando formación a la personalidad.
- Se da importancia al cumplimiento de objetivos y de palabra mediante los créditos otorgados.
- Se asumieron espontáneamente mediante la acción y el proceder de los líderes soportados en valores.
- No fue tan importante en la gestión de la empresa o no hubo tal manifestación por su énfasis en el cambio.

Se concluye que la forma de pensar reflejada en la memoria y la tradición en los emprendedores sociales, evidencia la replicación y permanencia de prácticas soportadas en valores como características de empatía, solidaridad, escuchar a los demás, experiencias anteriores, valores de familia y cumplimiento de palabra y de objetivos, aplicados antes, durante y después del emprendimiento social, haciendo parte de su personalidad y replicaron en la empresa social, que sirvieron para su desarrollo y crecimiento (Kliksberg, 2014; Yunus, 2006).

7.2.2 Imitación y repetición

Análisis

Con referencia al significado que le dieron a la imitación y la repetición en su forma de ser y gestionar, se evidencia en los gestores emprendedores diversos significados haciendo alusión a una experiencia con acciones comunitarias e inspiradoras, recordando a los fundadores que replicaron su acción social en la replicación de principios administrativos y filosóficos, expresados en los avances del cooperativismo nacional e internacional.

Se demuestra en los gestores emprendedores que la imitación y repetición tuvo un significado referente para replicar en la empresa social buenas experiencias, contando con apoyo de otras empresas (Entrevistado 2 y 7); un significado enfocado hacia acciones comunitarias, con el manejo de principios y valores cooperativos (Entrevistado 4); un significado de inspiración con base en la FES de los años 60 y 70 teniendo en cuenta su propósito (Entrevistado 5).

Se manifiesta por los gestores que tuvo un significado de recuerdo grato de emprendedores fundadores, que desarrollaron la mentalidad de hermandad y unidad (Entrevistado 6); un significado gratificante por la propuesta que se hacía como proyecto, valorado y apoyado en la visita a otras universidades (Entrevistado 8); un significado social como gregario del trabajo en equipo, potencializando la interacción con los demás miembros de dirección (Entrevistado 10).

Además se demuestra en los gestores que tuvieron un significado de replicación de principios administrativos y filosóficos, como la solidaridad, el espíritu colectivo, la unión hace la fuerza (Entrevistado 11); por último, un significado de actualización con los avances del cooperativismo internacional, como persona líder en ideología cooperativista (Entrevistado 13).

Para resaltar en algunos gestores una tendencia en contra de la imitación y repetición, como aspectos de modelo *sui generis*, propuesta de cambio, pensar como ingeniero y algunas experiencias pero no más (Entrevistado 1, 3, 9 y 12).

Se observa que algunos fundadores en su forma de gestionar aplican el modelo sui generis u original como empresa solidaria sin ánimo de lucro en la distribución de utilidades para los socios; se aplica la experiencia con el fin de no cometer los mismos errores y problemas; aplicando el principio de colectividad cuando se interactúa con otros, logrando resultados cuando el dialogo se repite con unión y confianza para el establecimiento de las empresas sociales con principios cooperativos.

Interpretación

Los criterios de validez de imitación y repetición del modo de ser mítico de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizaron por significados de referente de experiencia en acciones comunitarias, inspirándose en los emprendedores fundadores y otras universidades, para replicar principios administrativos y filosóficos y avances del cooperativismo en el ámbito internacional. Para resaltar que algunos fundadores hacen hincapié en el cambio en gestión con base en la experiencia para lograr cambiar la situación por la atravesaba la comunidad universitaria.

Entre los supuestos administrativos identificados en los significados de memoria y la tradición de los emprendedores sociales se tienen:

- Ser referente para replicar en la empresa social buenas experiencias, con apoyo de otras.
- Enfocar hacia acciones comunitarias, con el manejo de principios y valores cooperativos.
- Se inspira con base en la FES de los años 60 y 70 teniendo en cuenta su propósito.

- Recordar gratamente los fundadores que desarrollaron la mentalidad de hermandad y unidad.
- Valor gratificante por la propuesta de proyecto, valorado y apoyado por otras experiencias.
- Valor social como gregario del trabajo en equipo, potencializando la interacción con los demás.
- Replicar principios administrativos y filosóficos, como la solidaridad, el espíritu colectivo, la unión hace la fuerza.
- Actualización con los avances del cooperativismo internacional, como persona líder en ideología cooperativista.
- Los aspectos en contra de la imitación y repetición, con aspectos de modelo *sui generis*, propuesta de cambio, pensar como ingeniero.

En conclusión la forma de pensar de la imitación y repetición se manifiesta mediante el enfoque hacia acciones comunitarias con valores y principios cooperativos, en que el líder da ejemplo y replica conductas mutualistas. Se reflexiona sobre la aplicación del Management, en que gran parte de los gestores emprendedores buscan el cambio en gestión y en las condiciones por medio de ideas y acciones inéditas para solucionar problemas sociales de la comunidad universitaria, como la aplicación del postulado sin ánimo de lucro, el no pago de dividendos y utilidades a los socios inversionistas como empresa social (Yunus, 2006); y que la compra de una acción por parte de los profesores se manifiesta en un derecho de uso.

7.2.2.1 Conclusiones sobre los criterios de validez del modo de ser mítico (la memoria y tradición y la imitación y repetición) de los emprendedores sociales

Los criterios del validez del modo de ser mítico de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle manifiestan que la memoria y la tradición ayudó a la configuración valores familiares y sociales, antes y durante la creación y desarrollo de la empresa social, que fueron importantes porque hacen parte de su vida y su personalidad, y sirvieron para replicarlos en la empresa u organización social; para los que no le dan importancia a la memoria y la tradición, la gestión la asumen autonomía y espontaneidad para generar cambios en la comunidad universitaria y en la sociedad. Adicionalmente, manifiestan que la imitación y la repetición como referente de la experiencia de otros en acciones comunitarias, como criterio de inspiración basado en los fundadores para la replicación de principios administrativos y filosóficos teniendo en cuenta los avances del cooperativismo en el ámbito internacional.

Para resaltar la importancia que algunos fundadores hacen hincapié en el cambio en gestión con base en la experiencia y la replicación de buenas prácticas (Kliksberg, 2014; Yunus, 2006)

para cambiar la situación por la atravesaba la comunidad universitaria, logrando el crecimiento de la empresa social (Yunus, 2006). En este sentido se hace un aporte para reflexionar y teorizar sobre la gestión, la administración y/o el Management, en que gran parte de los gestores emprendedores buscan el cambio en gestión por medio de ideas y acciones inéditas (pioneras) para solucionar problemas sociales de la comunidad universitaria en el período 1962-1995, como la aplicación del postulado sin ánimo de lucro en el no pago de dividendos y utilidades a los socios inversionistas (Yunus, 2006); o que la compra de un acción por parte de los profesores se manifiesta en un derecho de uso, que no permita la transición del derecho a otra persona en términos monetarios, para no tener que librar con la compra y ventas de las fuerzas del mercado, resaltando la empresa social (Yunus, 2008, 2012).

7.2.3 Registro de datos e información

Análisis

En el contexto del registro de datos e información (documentos y temáticas) para el análisis de la gestión, se demuestra en los gestores emprendedores que al inicio de la empresa social se realizaba de manera empírica para cumplir normas legales y aspectos administrativos; ya desde hace un tiempo, desde finales de siglo se documenta en archivos digitalizados; se tenían patrones de registro para cumplir estándares internacionales.

Se observa en los gestores emprendedores que el registro de datos e información se realizaron por medio de roles y cuadros de metas logradas, para cumplir con estándares internacionales (Entrevistado 1); se desarrolló de manera empírica con documentos para cumplir normas legales y aspectos administrativos (Entrevistado 2, 3, 4, 10, 11, 12 y 13).

Se manifiesta por los gestores que el registro de datos e información está archivado desde sus inicios, clasificado y actualmente digitalizado para la búsqueda y toma de decisiones oportuna (Entrevistado 5, 6 y 7); ya tenía patrones de registro establecidos por el Instituto Internacional de Educación en lo que a donaciones se refiere y no se inventó nada (Entrevistado 9).

Por último se evidencia en los gestores que el registro de datos e información ha tenido cierta ambigüedad en su manejo, por lo que esperaban que uno de los gestores se encargara de ello (Entrevistado 8).

Se refleja que el registro de datos e información se realizó de manera paulatina, paso a paso, introduciendo en su evolución métodos y tecnología para el procesamiento de datos que en sus inicios no existían, porque se hacía de manera manual y la tecnología era rústica, que con el

pasar de los años fue mejorando, hasta el punto de que actualmente se tengan auditorías internacionales para cumplir con los requisitos de calidad internacional.

Interpretación

El criterio de validez de registro de datos e información del modo de ser sistemático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizó desde un inicio por hacerse de manera empírica para cumplir normas legales y aspectos administrativos, para luego clasificarse en archivos y actualmente ser digitalizada para la búsqueda y toma de decisiones oportuna. En este sentido el registro de datos e información fue importante para la toma de decisiones en la empresas sociales, debido a lo pertinente, riguroso y disciplinado con que se hacían las reuniones de junta directiva, asamblea general y comités funcionales, de la cual se reflejó en el crecimiento de la mayor parte de las empresas sociales (Yunus, 2006). Para resaltar algunas empresas tuvieron registros para cumplir con estándares internacionales.

Entre los supuestos administrativos identificados en el registro de datos e información de los emprendedores sociales se tienen:

- Se realizaron por medio de roles y cuadros de metas logradas, para cumplir con estándares internacionales.
- Se desarrolló de manera empírica con documentos para cumplir normas legales y aspectos administrativos.
- Se archivó desde sus inicios para ser clasificado y actualmente digitalizado para la búsqueda y toma de decisiones oportuna.
- Se tenía patrones de registro establecidos por el Instituto Internacional de Educación en lo que a donaciones se refiere.

Como conclusión la forma de razonar por medio del registro de datos e información se inició de manera empírica, paso a paso, introduciendo en su evolución métodos y tecnología para el procesamiento de datos que en sus inicios no existían, razón por la que se hacía de manera manual y con tecnología rústica. Con el pasar de los años fue mejorando, hasta el punto de que actualmente se tiene la información digitalizada, con auditorías para cumplir con los requisitos de calidad internacional. La reflexión es que la poca relación del registro de datos e información como elementos para la toma de decisiones, hacía que las reuniones fueran mucho más largas.

7.2.4 Categoría y procedimientos

Análisis

Haciendo referencia a la aplicación de categorías y procedimientos en el desarrollo de la gestión, se observan diversas interpretaciones como la calificación para tener servicios nuevos y de calidad, con funciones y responsabilidades para cumplimiento de requisitos para la prestación del servicio oportuno, buscando el crecimiento como empresa social y adaptando modelos y esquemas, basados en el razonamiento lógico, sistemático, y la experiencia.

Se constata en gestores emprendedores la aplicación de categorías y procedimientos relacionados con la calificación de asociados, cumpliendo requisitos y responsabilidades (Entrevistados 1, 2 y 3); con la calificación del servicio oportuno para otorgamiento de crédito y su manejo sistematizado para su prestación (Entrevistado 4).

Se demuestra en los gestores la aplicación en el ámbito de las organizaciones, donde la Facultad es pionera en Posgrados con la Maestría en Organizaciones (Entrevistado 5); por el crecimiento que tenía la empresa social, en que se iba tan bien por el desarrollo que tenía la empresa (Entrevistado 6); debido a que no se estaba inventando algo, lo que se hacía era la replicación y adaptación de modelos y esquemas (Entrevistado 7)…

Se manifiesta por los gestores el uso de categorías y procedimientos de bienestar, solidaridad y comunicación, como una utopía de algo que existe, para cambiarlo con medios e instrumentos de transformación (entrevistado 8); y desde el punto de vista del Management con la austeridad para otorgar una donación en forma técnica (Entrevistado 9).

También se evidencia el uso de categorías y procedimientos relacionándolos con los principios de formación donde priman los aspectos personales como el afecto, la empatía con personas (Entrevistado 10); por último, basados en el razonamiento lógico y sistemático, y la experiencia administrativa para los análisis técnicos (Entrevistado 11, 12 y 13).

Se observa que la aplicación de categorías y procedimientos tuvo diversas interpretaciones como la calificación de que los médicos asociados deben ser especialistas con aportes en conocimientos nuevos; se calificaba el servicio oportuno cuando se necesitaba que le prestaran un dinero, y se pensaba que el fondo era lo mejor que pudo haber ocurrido en la Universidad del Valle; la indagación en actividades sociales fue creando unas categorías de bienestar, solidaridad, comunicación, por la toma de decisiones tomadas en beneficio de la comunidad; el principio de austeridad tanto en la donación como en el manejo administrativo. Se alude a la experiencia técnica de cómo se tienen que hacer las cosas, porque se sabe cómo se tiene que hacer las cosas y manejar las situaciones.

Interpretación

El criterio de validez de uso de categorías y procedimientos del modo de ser sistemático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizó por la calificación de asociados, cumpliendo requisitos y responsabilidades, de una parte, y por el razonamiento lógico y sistemático, y la experiencia administrativa para los análisis técnicos, por otra parte. Se observa que la calificación de socio, asociado y afiliado, tenía no solamente derechos, sino obligaciones y responsabilidades, con algunas características admisión haciendo énfasis en empresa social; adicionalmente, el razonamiento lógico y con base en la experiencia social y colectiva fue determinante en la toma de decisiones en Junta Directiva y Asamblea General, como empresas que aplicaron principios de economía solidaria. Hay otros aspectos a resaltar como la prestación de servicios de calidad y con oportunidad; la replicación y adaptación de modelos y esquemas de empresas nacionales e internacionales.

Entre los supuestos administrativos identificados en el uso de categorías y procedimientos de los emprendedores sociales se tienen:

- La calificación de asociados, cumpliendo requisitos y responsabilidades.
- La calificación del servicio oportuno para otorgamiento de crédito y su manejo sistematizado para su prestación.
- En el ámbito de las organizaciones, donde la Facultad es pionera en Posgrados.
- Para el crecimiento, la empresa social tenía un engranaje social y económico.
- No se inventaba nada, lo que se hacía era la replicación y adaptación de modelos y esquemas.
- De bienestar, solidaridad y comunicación, como una utopía de algo que existe para cambiarlo con medios e instrumentos.
- Desde el Management con la austeridad para otorgar una donación en forma técnica.
- Se relacionan principios de formación donde priman aspectos personales como el afecto y la empatía.
- Basados en el razonamiento lógico y sistemático, y la experiencia administrativa para los análisis técnicos en la toma de decisiones.

Se concluye que la manera de razonar mediante el uso de categorías y procedimientos, se hace énfasis en la calificación de asociados, cumpliendo requisitos y responsabilidades, para de esta manera aplicar criterios de calidad, no pérdidas ni dividendos en contratación, tener varias alternativas socioeconómicas (Yunus 2006); y el hincapié en el razonamiento lógico y la

experiencia administrativa, para los análisis técnicos de los emprendedores sociales con valores (Kliksberg, 2014), en la toma de decisiones con estrategias cooperativas para el crecimiento como empresa social.

7.2.4.1 Conclusiones sobre los criterios de validez del modo de ser sistemático (basado en la arquitectura: registro de datos e información del entorno para edificar categorías y procedimientos) de los emprendedores sociales

Los criterios de validez del modo de ser sistemático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizaron por el registro de datos e información que en sus inicios se manifestaron de manera empírica para cumplir normas legales y aspectos administrativos, introduciendo en su evolución métodos y tecnología para el procesamiento de datos; que sirvió para que actualmente con ayuda de las Técnicas de la Información y la Comunicación TICs, se realicen auditorías con firmas internacionales, que aplicando principios sociales y cooperativos se tenga un crecimiento como empresa social (Yunus, 2006, 2008).

Además desde el uso de categorías y procedimientos, se hace énfasis en la calificación de asociados, cumpliendo requisitos y responsabilidades, para de esta manera aplicar criterios de calidad, no pérdidas ni dividendos en la contratación, tener varias direcciones en los aspectos socioeconómicos (Yunus 2006); y el énfasis en el razonamiento lógico y sistemático, y la experiencia administrativa, para los análisis técnicos de los emprendedores sociales con valores (Kliksberg, 2014), en la toma de decisiones con estrategias cooperativas para el crecimiento como empresa social.

7.2.5 Estrategias y políticas

Análisis

Con respecto a las estrategias y políticas que se implementaron para el desarrollo de su gestión, se constata en los gestores emprendedores la influencia de diversos aspectos de gestión como las estrategias creativas en épocas de crisis, haciendo lobby, y gana - gana, y defendiendo al asociado y mejoramiento del servicio como políticas, como las más frecuente.

Se evidencia en gestores emprendedores la estrategia del factor conocimiento para competir en el mercado y como política la integridad humana como criterio de admisión de socios (Entrevistado 1); la estrategia que la Cooperativa pueda servir como modelo piloto de clubes sociales y como política la calidad de hacer las cosas bien (Entrevistado 2).

Se observa en los gestores estrategias hostiles de debate que originaron problemas y la

política de perseverancia hasta lograr la aprobación de la construcción de infraestructura de servicios (Entrevistado 3); las estrategias creativas en épocas de crisis, haciendo lobby, y gana – gana; y defendiendo al asociado y mejorando el servicio como política (Entrevistado 4, 10 y 12).

Se manifiesta por los gestores las estrategias de delegación, servir de moderador y facilitador, junto con políticas de gestión para escuchar ideas, discutirlas y seleccionar los proyectos para sacarle provecho (Entrevistado 5 y 6); iban dirigidas a mostrar a la comunidad los beneficios y los recursos producidos que sean reinvertidos en la organización (Entrevistado 7).

Además se evidencia en los gestores estrategias y políticas relacionadas con el proceso de dialogo con los colegas y el benchmarking o experiencias de otras universidades (Entrevistado 8); estrategias y políticas con base en los estándares de administración, con énfasis en la gente, conseguir recursos con proyectos (Entrevistado 9); la estrategia fue formar un colectivo para hacer un emprendimiento de carácter financiero, con base en que era un buen negocio para invertir (Entrevistado 11); la estrategia y política de ampliar el vínculo de asociación de la Cooperativa y mantener el propósito por el asociado a su edad de retiro (Entrevistado 13).

Se evidencia la influencia de la estrategia para hacer referencia al uso de herramientas, factores y métodos administrativos, como el factor conocimiento, servir de modelo piloto, uso del debate, la creatividad en época de crisis, la delegación, servir de moderador o facilitador, mostrar beneficios con reinversión en la empresa, uso de benchmarking, aplicación de estándares de gestión, hacer lobby, negociación gana-gana, aplicar el emprendimiento, mejoramiento de calidad del servicio y ampliación del vínculo de asociación, para seguir siendo competentes en el mercado y como política la integridad humana con principios y valores cooperativos.

Interpretación

Los criterios de validez de uso de estrategias y políticas del modo de ser pragmático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizaron por ser métodos y herramientas que se implementaron para el desarrollo de la gestión, teniendo en cuenta el tipo de empresas y su objeto social, como prestación de servicios médicos, de vivienda, servicios de ahorros y crédito, bienestar social, fomento a la educación; que debido a la crisis continua de financiación de la Universidad, desarrollaron estrategias y políticas creativas aplicando el conocimiento y el rol de moderador-facilitador de gestión, para el mejoramiento de la prestación de los servicios para los asociados, incluyendo edad de retiro.

Entre los supuestos administrativos identificados en el uso de estrategias y políticas de los

emprendedores sociales se tienen:

- La estrategia del factor conocimiento para competir en el mercado, y como política la integridad humana como criterio de admisión de socios;
- La estrategia que la Cooperativa pueda servir de modelo piloto para la creación de clubes sociales y como política la calidad de hacer las cosas bien;
- Estrategias hostiles de debate que originaron problemas y la política de perseverancia hasta lograr la aprobación de la construcción de las dos torres;
- Estrategias creativas en épocas de crisis, haciendo lobby y gana - gana, y defendiendo al asociado y mejoramiento del servicio como políticas;
- Estrategias de delegación, servir de moderador y facilitador, junto con políticas de gestión para escuchar ideas, discutirlas y seleccionar proyectos;
- Las estrategias y políticas iban dirigidas a mostrar a la comunidad los beneficios y los recursos producidos que sean reinvertidos en la institución;
- Relacionadas con el proceso de diálogo con los colegas y el benchmarking o experiencias de otras universidades;
- Estrategias y políticas con base en los estándares de administración, con énfasis en la gente, conseguir recursos, con proyecto;
- Estrategia de formar un colectivo para hacer un emprendimiento de carácter financiero, con base en que era un buen negocio para invertir;
- Ampliar el vínculo de asociación de la Cooperativa y mantener ese propósito de hacer algo por el asociado a su edad de retiro.

En conclusión la forma de pensar por estrategias y políticas busca fortalecer la misión y propósito de empresa social (Yunus, 2006) con emprendedores sociales que buscaron una ideología sin ánimo de lucro con acciones multidireccionales; para consolidarse y crecer como organismo cooperativo o asimilado, de tal manera que actualmente un 65% de las empresas siguen creciendo y aplicando principios cooperativos (Kliksberg, 2014), siendo algunas modelo de empresa social en Latinoamérica. Las empresas creadas permitieron el surgimiento tanto del sector cooperativo vallecaucano como del desarrollo del emprendimiento social en los años 60.

7.2.6 Exploración de alternativas de acción

Análisis

Con referencia a la exploración de alternativas de acción para el desarrollo de su gestión, se

evidencia en los gestores emprendedores el énfasis en protocolos, bien sea por su existencia o su inexistencia, fortalecido por la influencia de la argumentación para proponer alternativas de toma de decisiones colectivas con influencia de los líderes, que buscaban el mejoramiento de la prestación de servicios a los asociados por parte de las empresas sociales creadas en Univalle.

Se demuestra en los gestores emprendedores que para la exploración de alternativas de acción no existen protocolos, sino basados en la argumentación para tomar decisiones colectivas (Entrevistado 1); estaba influenciada por la persistencia del líder gestor que después de 10 años logró la aprobación de servicios completos (Entrevistado 3); algunas veces eran intuitivas y otras eran por reflexiones de los miembros de la junta, pero no era sistemática (Entrevistado 4).

Se asegura por los gestores que las alternativas de acción se hacen con la existencia de protocolos reglamentados en los estatutos del ICT como entidad que ejecutaba la política de vivienda (Entrevistado 2); se estudiaron temas sobre el cooperativismo español que tenía avances, que se aplicaron de acuerdo a las capacidades (Entrevistado 6); se concentra en la replicación de los servicios de EE.UU y Europa para el proyecto en Cali (Entrevistado 7).

Igualmente se demuestra en los gestores que la exploración de alternativas con base en las experiencias universitarias sirvió para la viabilidad de condiciones financiera y organizativa (Entrevistado 8); en la gestión del Grupo de los Martes la exploración de alternativas era conseguir la participación en cursos de Top Management, con la disponibilidad de pagar algo (Entrevistado 9); las alternativas dieron dinámica a la problemática con las virtudes específicas de cada miembro en términos de conocimiento (Entrevistado 10).

Además se manifiesta por los gestores la exploración de alternativas con el propósito financiero y organizativo, que permitiera tomar decisiones rentables y de análisis favorable (Entrevistado 11 y 12). Por último se constata que se exploraron las alternativas con una orientación hacia dónde se podía ir teniendo en cuenta las necesidades de los asociados como norma cooperativa (Entrevistado 13).

Se resalta en los gestores que la exploración de alternativas de acción no se hizo con una planificación clara, ya que no hubo alternativas a seguir para cumplir con el objetivo fund raising (Entrevistado 5).

Se evidencia que para la exploración de alternativas, hubo tanto la existencia de protocolos para la planeación, como la no existencia de protocolos basados en la argumentación para tomar decisiones colectivas. Se resaltan alternativas de acción como el uso de la persistencia para

lograr el objetivo; el uso de la intuición y la reflexión debido a que no era algo sistemático; la aplicación del fund raising; el análisis del sistema cooperativo español; desarrollar el proyecto en Cali para replicar los servicios de EE.UU y Europa; las experiencias universitarias; cursos de Top Management con profesores renombrados; la dinámica de la problemática con las virtudes específicas del conocimiento del medio; el propósito financiero para inversión rentable; alternativas para tomar decisiones; y con orientación hacia dónde podíamos ir y cómo llegar.

Interpretación

El criterio de validez de exploración de alternativas de acción del modo de ser pragmático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizó por la carencia de protocolos en la mayoría de empresas sociales y la influencia de la argumentación para tomar decisiones por el líder gestor; se estudiaron temas sobre el sistema cooperativo español que tenía muchos avances, la replicación de servicios de EE.UU y Europa, las experiencias universitarias para su viabilidad, dando dinámica al análisis de la problemática para tomar decisiones sin ánimo de lucro en la empresas sociales.

Entre los supuestos administrativos identificados en la exploración de alternativas de acción por los emprendedores sociales se tienen:

- No existen protocolos, sino basados en la argumentación para tomar decisiones colectivas;
- La existencia de protocolos reglamentados en los estatutos del ICT, entidad que construía;
- Estaba influenciada por la persistencia del líder gestor que después de 10 años logró la aprobación de servicios completos;
- Algunas veces eran intuitivas y otras eran por reflexiones de los miembros de la junta, pero no era sistemática;
- Se estudiaron temas sobre el cooperativismo español que tenía avances, que se aplicaron de acuerdo a las capacidades;
- Se concentraron en la alternativa de replicar los servicios de EE.UU y Europa;
- Con base en experiencias universitarias se dio viabilidad para condiciones financiera y organizativa;
- Conseguir la participación en cursos de Top Management, con la disponibilidad de pagar algo;
- Se dio dinámica a la problemática con las virtudes específicas de cada miembro en términos de conocimiento;
- El propósito financiero y organizativo permitió tomar decisiones rentable y de análisis

favorable;

- La orientación hacia dónde se podía ir, teniendo en cuenta las necesidades de los asociados como norma cooperativa.

Como conclusión, la manera de pensar por exploración de alternativas de acción permitió el análisis de alternativas innovadoras y multidimensionales con propósitos sin ánimo de lucro, dirigidas a asociados de menores recursos, y los emprendedores sociales, basados en la argumentación para tomar decisiones colectivas. Era tal el análisis de la exploración de alternativas, que las reuniones de junta directiva, asamblea general y las que se hacían de manera formal e informal era tomadas muy en serio por parte de sus miembros, con planeación y participación, con rigurosidad, disciplina y pertinencia, siendo gran parte del éxito de las empresas sociales actualmente vivas (Yunus, 2006, 2008).

7.2.7 Hechos al detalle y ensayo y error

Análisis

En el contexto de las percepciones sobre los hechos al detalle y del ensayo y error en el desarrollo de su gestión, se demuestra que los gestores emprendedores que tanto hechos al detalle como ensayo y error buscan mejorar la prestación de los servicios a la comunidad universitaria, uno mediante el perfeccionamiento y el otro mediante la experiencia. Algunos opinan que se debe evitar el ensayo y error, sobre todo cuando hay grandes inversiones y cuando lo subordinan ante los hechos al detalle. Ambos buscan el mejoramiento de los servicios.

Se observa en los gestores emprendedores que los hechos al detalle trataban de ir más allá del análisis de la innovación, y en ensayo y error, se aplica cada vez menos cuando la inversión es grande (Entrevistado 1); en ensayo y error no se cometieron errores, y los hechos al detalle eran para hacer seguimiento hasta cumplir la gestión de la planeación (Entrevistado 2); se acepta el ensayo y error como algo trascendente para la experiencia, y los hechos al detalle los relaciona con el factor emocional para tomar decisiones (Entrevistado 3).

Se constata en los gestores que en ensayo y error se tenían experiencias de otras entidades para copiar, y en hechos al detalle se manifestaba atendiendo las quejas de asociados en el servicio (Entrevistado 4); en ensayo y error, y hechos al detalle, era líder académico y político que delegaba, vendía ideas a directivas y profesores (Entrevistado 5); era muy cauteloso con seguimiento y responsabilidad en no cometer errores y no dar papaya para robo (Entrevistado 6).

También se observa en el gestor que en el ensayo y error, y los hechos al detalle, todos los

días uno se da cuenta que pudo haber hecho cosas de una manera diferente para hacerlo mejor (Entrevistado 7); son percepciones positivas del entorno y de confianza en lo que se dice y se hace, que era posible realizar (Entrevistado 8); pensar en los hechos al detalle no daba campo para el ensayo y error, porque el objetivo era claro, crear algo que no existía como un Magister (Entrevistado 8).

Además se manifiesta por el gestor que el ensayo y error es un mecanismo extraordinario de retroalimentación, los hechos al detalle fueron importantes motivando a hacer bien las cosas (Entrevistado 10); le dejó una lección pragmática, que la persona en el emprendimiento debe ser calculador, cuáles son las necesidades reales y en detalle (Entrevistado 11); se tuvo la experiencia sobre la quiebra de la cooperativa en que hubo errores para aprender (Entrevistado 12); por último, se analizan como experiencias para mejorar el servicio, y los hechos al detalle han guiado para perfeccionar los servicios (Entrevistado 13).

Las percepciones sobre las prácticas de los hechos al detalle y del ensayo y error en el desarrollo de la gestión, demuestran que los gestores emprendedores tienen diversas argumentaciones como: en los hechos al detalle trataban de ir más allá del análisis de la innovación, y sobre el ensayo y el error, la aplicaron cada vez menos por la inversión; eran para hacer análisis de experiencia y seguimiento; el ensayo y el error como algo trascendente en el día a día para la experiencia, y los hechos al detalle los relaciona con el factor emocional para tomar decisiones; en ensayo y error ya existían experiencias de otras entidades y en hechos al detalle se manifestaban atendiendo las quejas de los asociados; cómo un líder académico y como un líder político en el buen sentido de la palabra, pero delegaba en el vicerrector para hacer seguimiento; se era muy cauteloso, cuando se maneja las cosas con un seguimiento correcto, con mucha cautela y con mucha responsabilidad, ese fue el éxito nuestro; todos los días uno se da cuenta de que pudo haber hecho las cosas de una manera diferente y el éxito está en comprehender bien esas situaciones y tratar cada día de hacerlo mejor; fue una percepción muy positiva y de confianza, en lo que dicen, en lo que hacen, cómo lo hacen, su disculpa, su disponibilidad; pensar en los hechos al detalle no daba campo para el ensayo y error, porque el objetivo era claro, el ensayo y error podría ser en un proyecto específico; el ensayo y error en algunas cosas funciona y es un mecanismo extraordinario de retroalimentación para ir mejorando los procesos, los hechos al detalle fueron muy importantes porque motivaron a hacer bien las cosas; uno debe en cualquier tipo de emprendimiento ser suficientemente calculador de cuáles son las

necesidades reales y en detalle del emprendimiento; sobre la quiebra de la cooperativa, si se analiza despacio hubo errores cometidos y terribles, los hechos al detalle analizan su mejoramiento para no cometer errores; el ensayo y el error se estudia con asesores y expertos, se ha tenido en cuenta dónde se ha fallado para mirar qué aprender de esos errores.

Interpretación

Los criterios de validez basados en hechos al detalle y en ensayo y error del modo de ser pragmático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizaron por su tendencia a buscar la innovación en todas sus formas para brindar servicios modernos con alta tecnología y calidad en el logro de la excelencia, sobre todo en los hechos al detalle. Algunos gestores aceptan el ensayo y el error como algo trascendente en el día a día para la experiencia, porque se aprende que toda decisión tiene un riesgo incorporado; en el contexto del bienestar del asociado, los hechos al detalle se manifestaban atendiendo las quejas de los asociados y haciéndole seguimiento.

Entre los supuestos administrativos identificados en hechos al detalle y ensayo y error por los emprendedores sociales se tienen:

- Los hechos al detalle trataban de ir más allá del análisis de la innovación, y en ensayo y error, es cada vez menos cuando la inversión es grande.
- En ensayo y error no se cometieron errores, y los hechos al detalle eran para hacer seguimiento hasta cumplir con la gestión de la planeación.
- Aceptar el ensayo y el error como algo trascendente para la experiencia, y los hechos al detalle los relaciona con el factor emocional para tomar decisiones.
- En ensayo y error se tenían experiencias de otras entidades y, en hechos al detalle se manifestaban atendiendo las quejas de asociados en el servicio.
- El líder académico y político delega y vende las ideas a directivas para gestionarlas.
- Hay que ser cauteloso con el seguimiento y la responsabilidad para no cometer errores y no dar papaya.
- Todos los días uno se da cuenta que pudo haber hecho cosas de una manera diferente para hacerlo mejor.
- Son percepciones positivas y de confianza en lo que se dice y se hace, que era posible realizar.
- Pensar en los hechos al detalle no daba campo para el ensayo y error, porque el objetivo era claro, crear algo que no existía como una innovación.

- El ensayo y error es un mecanismo extraordinario de retroalimentación, los hechos al detalle son importantes motivando a hacer bien las cosas.
- Enseñan que la persona en el emprendimiento debe ser calculador, cuáles son las necesidades reales y en detalle.
- Nos dicen que una experiencia sobre el fracaso, donde hubo errores, es el campo para aprender.
- En ensayo y error se analizan como experiencias para mejorar el servicio, y los hechos al detalle son orientaciones para perfeccionar los servicios.

Se concluye que el modo de pensar por hechos al detalle y ensayo y error, son dos técnicas de gestión diferentes, pero a la vez complementarias para gestionar la innovación social (Drucker, 1985; Dees y Anderson, 2006), una con el mejoramiento continuo y la otra con la experiencia soportada en valores éticos (Kliksberg, 2014) para solucionar problemas sociales (Yunus, 2006, 2012). Ambas cumplen una función de retroalimentación, fundamental para tomar decisiones que tienen que ver con la innovación.

7.2.7.1 Conclusiones sobre los criterios de validez del modo de ser pragmático (la objetividad: estrategias y políticas, alternativas de acción, y hechos al detalle y ensayo y error) de los emprendedores sociales.

Los criterios de validez del modo de ser pragmático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle se caracterizaron las estrategias y políticas, las alternativas de acción y, los hechos al detalle y ensayo y error. Las estrategias y políticas se implementaron de manera diversa por el tipo de empresas y su objeto social, como la influencia del conocimiento para competir en el mercado y como política la integridad humana como criterio de admisión de socios, con estrategias de debate y la política de perseverancia hasta lograr la aprobación de las obras; siendo creativos para tomar decisiones y mejorar el servicio, mostrando a la comunidad los beneficios y los recursos producidos para ser reinvertidos en la institución; el proceso de dialogo con los colegas y el benchmarking de otras universidades con base en los estándares de la administración; ampliando el vínculo de asociación y mantener ese propósito inicial de hacer algo por el asociado a su edad de retiro. De esta manera se busca fortalecer las características de empresa social (Yunus, 2006) con emprendedores sociales que buscaron una ideología sin ánimo de lucro con acciones multidireccionales; se consolidaron y crecieron como empresa social en el período 1962-1995, y actualmente un 65% de las empresas siguen creciendo con valores éticos cooperativos (Kliksberg, 2014), siendo algunas modelo de empresa social en Latinoamérica.

Adicionalmente, la manera en que se exploraron las alternativas de acción para el desarrollo de su gestión, la existencia e inexistencia de protocolos y la influencia de la argumentación; se observa el análisis de alternativas innovadoras y multidimensionales con propósitos sin ánimo de lucro, dirigidas a asociados de menores recursos y la empresa en la búsqueda del mejoramiento continuo, basados en la argumentación para tomar decisiones colectivas; se aplica aquel dicho que la persistencia logra lo que la dicha no alcanza en la exploración de alternativas, que después de 10, 20 y 30 años las empresas han logrado desarrollar su objeto social con principios de la economía solidaria y del cooperativismo. Era tal el análisis de la exploración de alternativas, que las reuniones de junta directiva, asamblea general y las que se hacían de manera formal e informal era tomadas muy en serio por parte de sus miembros, con planeación y participación, con rigurosidad, disciplina y pertinencia, siendo gran parte del éxito de las empresas sociales actualmente vivas (Yunus, 2006, 2008).

Por último los hechos al detalle y el ensayo y error, buscaban la innovación en todas sus formas para brindar servicios modernos con alta tecnología y calidad en el logro de la excelencia, sobre todo en los hechos al detalle. Sin embargo, la mayoría de gestores emprendedores aceptan el ensayo y el error como algo trascendente en el día a día para la experiencia, porque se aprende que toda decisión tiene un riesgo incorporado, para mejorar en el día a día. Tanto el hecho al detalle como el ensayo y error son dos técnicas de gestión diferentes, pero a la vez complementarias para gestionar la innovación social de manera multidimensional (Yunus, 2006), una con la perseverancia y el mejoramiento continuo, y la otra con la experiencia de solucionar problemas sociales (Banks, 1972).

7.2.8 Observación participante

Análisis

Haciendo referencia a la observación participante en el desarrollo de su gestión, se observa en los gestores emprendedores reflexiones al enfatizar en el liderazgo de grupo, por su sentido de pertenencia a la Universidad y el beneficio de la empresa social y sus asociados. Destacando aspectos como la experiencia y el aprendizaje, y el desarrollo de principios administrativos y de ejecución para los beneficios de los asociados, la comunidad, la institución y la región.

Se asegura por los gestores que la observación participante se relaciona con reflexiones de liderazgo de grupo, sentido de pertenencia a la Universidad y el beneficio de la empresa social (Entrevistado 1); se refiere a actividades de coordinación del comité de vivienda y la

participación como facilitador de la construcción (Entrevistado 2); debe ser obligatoria en la empresa y sin ella no habría democracia, y ésta tiene que ser participativa para ser incluyente (Entrevistado 3); hubo dificultades, pero se percibía que primaba el interés colectivo sobre el interés particular al presentar propuestas, con beneficios de grupo y de los asociados (Entrevistado 4).

Se demuestra en los gestores que en la observación participante se aplicaba el principio de ejecuta tú mismo y serás siempre bendecido, mediante la visita a los colaboradores para escucharlos (Entrevistado 5); con el compromiso, que tenga la disponibilidad de hacer lo correcto como debe de ser, en la creación y desarrollo de la empresa (Entrevistado 6); ha sido especial en las juntas directivas, con gente importante de la región que aportaba generosamente (Entrevistado 7).

Además se manifiesta por los gestores que en la observación participante se tenía que llegar a consenso con las fundaciones, partiendo de "esto es útil" para la institución y la región (Entrevistado 9); fue toda una novedad como experiencia, porque lo afectó mucho la insensatez de la gente por lo sensible que es como persona (Entrevistado 10); en observación participante, una afirmación fuerte y dura es que faltó más selectividad para elegir en un cargo como la gerencia del grupo (Entrevistado 11).

Además se demuestra que en observación participante cuando se tiene aceptación, la gente lo busca, a tal punto que se observaba como una líder (Entrevistado 12); y la tendencia a convocar como líder a través de ese boletín impreso y las respuestas magnificas facilitando la conversación personal, el dialogo y la solución (Entrevistado 13).

Se constata en los gestores emprendedores que la observación participante se resalta la participación social en la creación y desarrollo de las empresas sociales, de la cual había que dinamizarla para tomar decisiones y hacer uso de la democracia. Se evidencia que el liderazgo respalda la participación con reflexiones de liderazgo de grupo, sentido de pertenencia a la Universidad y el beneficio de la empresa social y sus asociados; se alude a actividades de coordinación y la participación como facilitador.

Interpretación

El criterio de validez de la observación participante del modo de ser relacional de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizó por reflexionar acerca de la participación como factor de aprendizaje al enfatizar en el liderazgo de grupo, por su

sentido de pertenencia y el beneficio de la empresa social y sus asociados. Algunas reflexiones sobre el aprendizaje es que la participación debe ser obligatoria y sin esa participación no habría democracia, la democracia tiene que ser participativa, incluyente, nunca excluyente; se percibía que primaba el interés colectivo sobre el interés particular, con propuestas para beneficiar a todos los asociados; por último, se observa que los gestores emprendedores eran objeto de observación participante por el carácter de organizaciones solidarias y cooperativas, de cuyos organismos directivos hicieron parte.

Entre los supuestos administrativos identificados en la observación participante por los emprendedores sociales se tienen:

- Se relaciona con reflexiones de liderazgo de grupo, sentido de pertenencia a la institución facilitadora y el beneficio de la empresa social.
- Se refiere a actividades de coordinación, negociación y participación como facilitadores de creación de comunidad.
- Debe ser obligatoria en la empresa y sin ella no habría democracia, y ésta tiene que ser participativa para ser incluyente.
- Debe primar el interés colectivo sobre el interés particular al presentar propuestas grupales.
- Se aplica el principio de ejecuta tú mismo y serás siempre bendecido, mediante la visita a los ejecutivos para escucharlos.
- Se ejecuta con compromiso, que tenga la disponibilidad de hacer lo correcto como debe de ser, en la creación y desarrollo de la empresa.
- Es especial en juntas directivas, con gente importante de la región que aportan generosamente.
- Se tenía que llegar a consenso con las fundaciones, partiendo de “esto es útil” para la institución y la región.
- Es toda una novedad como experiencia, porque afectó mucho por lo sensible, que llevó a un proceso de aprendizaje.
- Debe haber selectividad rigurosa para elegir en un cargo como la gerencia de la empresa.
- Cuando se tiene aceptación la gente lo busca como líder, a tal punto de que uno se observa como líder.
- La tendencia a convocar a través de boletines impresos y las respuestas magnificas facilitando la conversación personal, el dialogo y la solución de problemas.

En conclusión la forma de razonar por observación participante permite experimentar un

proceso de aprendizaje único con las comunidades, que se complementa con la creación de valor social que solucione problemas a la población de escasos recursos (Yunus, 2008, 2012). Siendo más efectivo con la aplicación de supuestos administrativos como el ejercicio del liderazgo, el compromiso, la negociación, la persistencia y la proactividad, la toma de decisiones colectivas, el diálogo dinámico y la toma de riesgos moderados, que conllevan la interiorización de valores éticos en la solución de problemas sociales (Kliksberg, 2014), y la relaciones multidireccionales con la comunidad para comprender el proceso de emprendimiento social (Mair y Martí, 2006; Martin y Osberg, 2008).

En este contexto, se observa que un punto clave de la observación participante es el liderazgo, que es importante en el éxito de las empresas japonesas, el buen liderazgo corporativo. Según Hirotaka Takeuchi18, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, esto significa que las empresas japonesas no se guían por métricas externas a la hora de medir sus logros, sino que prefieren "una perspectiva de crecimiento que nace del interior de la firma" y se despliega hacia afuera, como una estrategia de "inside out".

Continuar con este camino implica que ante contingencias de crisis o de emergencias, la empresa está dispuesta a seguir la intuición del líder de la compañía. "En Japón, el origen de la estrategia está más bien basada en el sueño del fundador o del director ejecutivo", dice Takeuchi. "Su origen no está en el análisis de datos. Para nosotros es importante escuchar al líder. A esto le llamamos conocimiento tácito. Es un enfoque centrado en el ser humano, en sus creencias". Esta intuición es útil cuando se requieren respuestas rápidas ante circunstancias adversas y de crisis, llevando a la práctica "el valor del bien común".

En este sentido cuando ocurre una crisis o desastre natural, "un elemento clave para el éxito de una empresa es su agilidad", señala Takeuchi, y cita como ejemplo la reacción que tuvieron empresas como Lawson, Yacult, Yamato o Uniglo, tras el descomunal terremoto de 2011, que fueran dirigidas por una fuerte determinación de sus líderes. "Lo primero que pensaron fue cómo ayudar a los empleados y a los clientes afectados, no en las ganancias". En consecuencia hay otros "ejemplos como Toyota, donde confrontar a tu jefe es aceptable", dice Takeuchi.

7.2.9 Comprensión del contexto y sentido

Análisis

18 Artículo publicado en BBC News Mundo: Los tres pilares del "capitalismo sabio" de las empresas japonesas.

Con respecto a la aplicación de la comprensión del contexto y sentido en el análisis de su gestión, se constata que los gestores emprendedores hacen alusión a la Universidad y el desarrollo de la Empresa Social en que se desarrollaron todas sus acciones, actividades y proyectos, para la prestación de servicios, con el propósito de generar beneficios colectivos a los asociados particularmente y la comunidad universitaria, orientados con valores cooperativos.

Se evidencia en los gestores que en la comprensión del contexto y sentido se da importancia a su buen nombre para defender primero la institución como colectivo (Entrevistado 1); se relaciona con el interés de conseguir vivienda a los asociados que no la tenía, mejorando su calidad de vida (Entrevistado 2); lo importante es orientar a la gente para que tenga esos mismos componentes y tomar decisiones compartidas (Entrevistado 3).

Se asegura por los gestores que el contexto lo fijan los directivos en el hecho de estar en la Universidad, y en ser profesores afiliados al Fondo, para tener los mismos beneficios (Entrevistado 4); lleva a conocer las instituciones y el país, su evolución política como para orientar un análisis de la realidad nacional (Entrevistado 5).

Se constata en los gestores la comprensión del contexto y sentido, en tener una mentalidad de la razón de ser, cuál es el objetivo, qué ganancia se va a obtener con la mentalidad cooperativa (Entrevistado 6); siempre lo ha llevado a aspirar a tener una organización médica de mucha calidad, como las mejores (Entrevistado 7); lleva a resolver cualquier problema que se presente, habiendo fricciones de personalidades muy fuertes en criterios técnicos (Entrevistado 9).

Adicionalmente se observa en los gestores que en la comprensión de contexto y sentido, el sentimiento solidario es poder dar algo sin estar seguro de obtener algo, para la empatía (Entrevistado 10); aunque se tenía comprensión de sentido de la realidad, el contexto y el momento, se falló en el análisis financiero (Entrevistado 11); se tiene que conocer la cooperativa, para saber qué decisiones tomar en beneficio de los asociados (Entrevistado 12 y 13).

Se constata que en la comprensión del contexto y sentido, en los gestores emprendedores no hay una diferenciación tácita o explícita, en consecuencia se tiende a unificar los dos conceptos. Los gestores emprendedores se refieren a la comprensión del contexto y sentido para hacer alusión a la Universidad, la empresa social o institución creada de manera colectiva. Además hacen referencia a la prestación del servicio de excelencia para mejorar la calidad de vida de los asociados; como orientación para la toma de decisiones compartidas; lleva a conocer las instituciones y su evolución política; tener una mentalidad de causalidad; la comprensión lleva a

resolver cualquier cosa con criterios técnicos; el verdadero sentimiento solidario enfocado a valores como la empatía; el sentido de la realidad, el contexto y el momento; conocer la organización para tomar decisiones acordes a la ideología cooperativa basadas en los asociados.

Interpretación

El criterio de validez de comprender el contexto y sentido del modo de ser relacional de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle, se caracterizó por el conocimiento de las condiciones del entorno más próximo como es la Universidad y la Empresa Social, aprendiendo a comprender las situaciones para tomar decisiones colectivas en beneficio de los asociados, buscando el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados a la comunidad universitaria y general. En este sentido siempre se tuvo en cuenta aspectos sociales, económicos, legales y culturales, para interpretar la realidad local y situacional, es decir interactuando y aprendiendo sobre el contexto y sentido para tomar decisiones acertadas con mentalidad cooperativa.

Entre los supuestos administrativos identificados en la comprensión del contexto y sentido por los emprendedores sociales se tienen:

- Se da importancia a su buen nombre para defender primero la institución como colectivo.
- Se relaciona con el interés de solucionar problemas a mucha gente sin recursos, mejorando su calidad de vida.
- Lo importante es orientar a la gente para que tenga esos mismos componentes y tomar decisiones compartidas.
- El contexto lo fijan los directivos en el hecho de estar en la Institución, y en ser asociados para tener los mismos beneficios.
- Lleva a conocer las instituciones, su evolución política como para orientar un análisis de la realidad nacional.
- Tener claro una mentalidad de la razón de ser, cuál es el objetivo, qué ganancia se va a obtener con la orientación cooperativa.
- Lleva siempre la motivación de tener una organización de mucha calidad, como las mejores.
- Lleva a resolver cualquier contingencia que se presente, habiendo fricciones muy fuertes en criterios técnicos.
- El sentimiento solidario es poder dar algo sin estar seguro de obtener algo, para la empatía.
- Aunque se tenía bastante comprensión de sentido de la realidad, el contexto y el momento, se falló en el análisis financiero.

- Se tiene que conocer la organización, para saber qué decisiones pueden tomar en beneficio de los asociados.
- Tuvo un gran significado porque las decisiones en la cooperativa se toman basadas en las necesidades de los asociados.

Como conclusión, la manera de razonar por comprensión del contexto y sentido proyectó la toma de decisiones colectivas de junta directiva, soportadas en principios y valores cooperativos (Kliksberg, 2014), manifestadas en criterios de acciones, actividades y proyectos de generación de valor como agentes de cambio en la sociedad (Dees, 1998). Para la prestación de servicios, se proyectó con el propósito de generar beneficios colectivos a los asociados y la comunidad en general para lograr mejoramiento del nivel del vida (Yunus, 2006, 2008, 2012).

7.2.10 La Empatía

Análisis

Con referencia a la empatía en el desarrollo de la gestión, se evidencia en los gestores emprendedores por la importancia de destacar las relaciones de amistad y comprender la configuración de lo social, como producto de la personalidad adquirida por el aprendizaje de la vida, para "ponerse los zapatos del otro" como valor a destacar en el diálogo; porque cuando hay falta de empatía los costos son más altos en los emprendimientos sociales, que procuran satisfacer necesidades de asociados con menores recursos.

Se demuestra en los gestores emprendedores la aplicación de la empatía por la satisfacción de haber podido realizar un proyecto para la gente de la Universidad que no tenía vivienda (Entrevistado 2); es importante porque siempre se está pensando que se tiene que hacer algo por los demás, comprendiendo y configurando lo social (Entrevistado 3); cuando se es miembro de junta directiva y gerente se siente que la empatía fortalece la empresa social por la relación con los asociados (Entrevistado 4).

Se manifiesta por los gestores que la empatía fue producto de la personalidad que se va adquiriendo por el aprendizaje de la vida con sus creencias por una u otra circunstancia (Entrevistado 5); es como ponerse en los zapatos del otro, se trató de solucionarle los problemas de los asociados así como quiero resolverlos (Entrevistado 6); es algo instintivo sobre todo en la gestión del servicio a la comunidad, porque no hay distinción para su atención por colaboradores médicos (Entrevistado 7); fue fundamental, porque se veía un horizonte donde hubiera una Fundación privada que respaldara con cátedras a la Universidad (Entrevistado 9).

También se observa en los gestores que la empatía en el emprendimiento social es un valor a destacar en el diálogo, porque cuando hay falta de empatía los costos son altos (Entrevistado 10); ha sido valida en los emprendimientos de la Universidad y como directivo, pero aplicar la empatía es difícil (Entevistado 11 y 12); hubo mucha empatía en la creación por los fundadores y posteriormente en la medida en que se desarrolló, con relaciones de amistad (Entrevistado 13).

Con referencia a la aplicación de la empatía en el desarrollo de la gestión, se evidencia en los gestores la satisfacción de realizar un proyecto para la gente de escasos recursos, siempre pensando que se tiene que hacer algo por los demás, comprendiendo lo social; cuando se es directivo la empatía fortalece la empresa social por la relación entre la prestación de servicios y la satisfacción de los asociados; como producto de la personalidad, se va adquiriendo por el aprendizaje de la vida con sus creencias, valores y hábitos. Adicionalmente, la empatía es ponerse en los zapatos del otro, siendo instintivo en la gestión o atención del servicio a la comunidad como emprendimiento social, en que su carencia eleva los costos porque el diálogo y la confianza disminuyen, afectando el manejo de grupos, para el logro de un liderazgo efectivo. La empatía es la constante para llevarse bien con todos en la organización, desde su creación y en la medida en que se desarrolla, en las reuniones sociales como juntas directivas y asambleas.

Interpretación

El criterio de validez de la empatía en el modo de ser relacional de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizó por ser fundamental para la gran mayoría de los gestores emprendedores debido a las características de las empresas sociales creadas con fundamentos de economía solidaria y cooperativa. Se observa además que la empatía fue un aprendizaje continuo desarrollado durante la vida como líder social y comunitario, que fue aplicado durante la creación, desarrollo y crecimiento de la Cooperativa, Fondo, Fundación o Corporación, con el propósito de solucionar problemas sociales de la comunidad de docentes y trabajadores de menores recursos de la Universidad del Valle.

Entre los supuestos administrativos identificados en la aplicación de la empatía por los emprendedores sociales se tienen:

- La satisfacción de realizar un proyecto para la comunidad con recursos escasos.
- Siempre pensar que se tiene que hacer algo por los demás, comprendiendo lo social.
- Siendo miembro de junta directiva y gerente se siente que la empatía fortalece la empresa social por la relación con los asociados.

- Es producto de la personalidad que se va adquiriendo por el aprendizaje de la vida, con sus creencias o por una u otra circunstancia.
- Es “ponerse en los zapatos del otro”, tratando de solucionar los problemas de los asociados, así como se quiere resolverlos.
- Es algo instintivo en la gestión del servicio a la comunidad, porque no hay distinción para su atención por los profesionales, sobre todo médicos.
- Fue fundamental, porque se veía un horizonte donde hubiera una organización privada que respaldara con cátedras a la Universidad.
- En los emprendimientos sociales, es un valor para destacar en el diálogo, porque cuando hay falta de empatía los costos son más altos.
- Ha sido valido en los emprendimientos sociales, como directivo para el manejo de grupos, pero aplicar la empatía es difícil porque se nace o se desarrolla en la personalidad.
- Para la creación de una empresa social, debe haber mucha empatía por los fundadores y posteriormente en la medida en que se va desarrollando, con relaciones de amistad.

Se concluye que el modo de razonar por empatía fue fundamental cuando se aplica la solidaridad en una comunidad, adquiriéndose por personalidad y por aprendizaje para fortalecer las relaciones de amistad ante posibles crisis, reflejándose en la igualdad sin distinciones en la tradición de las organizaciones cooperativas. En el contexto de la Empatía, Hirotaka Takeuchi, profesor de Harvard, ha estudiado por años las políticas de innovación de las empresas japonesas y la manera en que reaccionan en momentos de crisis. Habla de que la empatía hace parte de la tradición del Japón, dando fortaleza a su cultura.

Dice que "Muchas empresas japonesas se ponen en los zapatos del otro", para entender que "La empatía es parte de la tradición de nuestro país porque somos golpeados constantemente por desastres naturales". Señala que las madres en Japón les enseñan a los hijos la empatía desde que son pequeños. "Por eso cuando llega una crisis, somos capaces de ponernos en el lugar de los empleados que están sufriendo". Porque valoran tanto los empleados que "Lo último que quieres hacer es despedir a esos trabajadores afectados por las consecuencias de la crisis".

7.2.10.1 Conclusiones sobre los criterios de validez del modo de ser relacional (sobre la pluralidad: observación participante, el contexto y sentido social, y la empatía) de los emprendedores sociales

Los criterios de validez del modo de ser relacional de los emprendedores sociales de la

Universidad del Valle, se caracterizaron por la observación participante, la comprensión del contexto y sentido, y por la empatía, que fueron asumidos mediante la adaptación del día a día, como un proceso de aprendizaje de hacer algo por los demás, estableciendo relaciones multilaterales con los asociados, en la que priman los valores sociales (Kliksberg, 2014), para comprender la situación de hacer el bien a los demás (Yunus, 2008, 2012).

La importancia de la observación participante resalta que la participación fue un factor de aprendizaje al enfatizar en el liderazgo de grupo, por su sentido de pertenencia a la Universidad y el beneficio de la empresa social y sus asociados de escasos recursos; con actividades de coordinación que facilitaron su manifestación. Algunas reflexiones sobre el aprendizaje es que la participación debe ser obligatoria y sin esa participación no habría democracia, la democracia tiene que ser participativa e incluyente; se percibe que primaba el interés colectivo sobre el interés particular, había propuestas para beneficiar a toda la comunidad universitaria, y al final la mayoría era beneficiada. Por último, se observa que los gestores emprendedores eran objeto de observación participante por la trascendencia de las empresas sociales y su carácter de organizaciones solidarias y cooperativas, cuyos organismos directivos hicieron parte.

Adicionalmente, la trascendencia que tuvo comprender el contexto y sentido fue fundamental, porque siempre tuvieron conocimiento de las condiciones del entorno, aprendiendo para comprender las situaciones en el que se tomaban las decisiones colectivas en beneficio de la empresa social y de sus asociados, buscando el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados a la comunidad universitaria y general. En este sentido siempre se tuvo en cuenta aspectos sociales, económicos, legales y culturales, para interpretar la realidad local y situacional, es decir interactuando y aprendiendo sobre el contexto y sentido para tomar decisiones acertadas con mentalidad cooperativa.

Por último, la aplicación de la empatía en el desarrollo de la gestión, fue un factor fundamental para la gran mayoría de los gestores emprendedores debido a las características de las empresas sociales creadas con fundamentos de economía solidaria y cooperativa. Se observa además que la empatía fue un aprendizaje continuo desarrollado durante la vida como líder social y comunitario, que fue aplicado durante la creación, desarrollo y crecimiento de la Cooperativa, Fondo, Fundación o Corporación, con el propósito de solucionar problemas sociales de la comunidad de docentes y trabajadores de menores recursos de la Universidad del Valle.

7.3 CONCLUSIONES SOBRE CRITERIOS DE VALIDEZ DE EMPRENDEDORES SOCIALES

Tabla 13.
Modos de Ser interpretados desde la Epistemología

Modos de ser	Criterios de validez
Mítico	**Memoria y tradición** La forma de pensar reflejada en la memoria y la tradición en los emprendedores sociales, evidencia la replicación y permanencia de prácticas soportadas en valores como características de empatía, solidaridad, escuchar a los demás, experiencias anteriores, valores de familia y cumplimiento de palabra y de objetivos, aplicados antes, durante y después del emprendimiento social, haciendo parte de su personalidad y replicaron en la empresa social, que sirvieron para su desarrollo y crecimiento (Kliksberg, 2014; Yunus, 2006). **Imitación y repetición** La manera de pensar de imitación y repetición se manifiesta mediante el enfoque hacia acciones comunitarias con valores y principios cooperativos, en que el líder da ejemplo y replica conductas mutualistas. Se reflexiona que gran parte de los gestores emprendedores buscan el cambio en gestión y en las condiciones por medio de ideas y acciones inéditas para solucionar problemas sociales de la comunidad universitaria, como la aplicación del postulado sin ánimo de lucro, el no pago de dividendos y utilidades a los socios inversionistas como empresa social (Yunus, 2006); y que la compra de una acción por profesores se manifiesta en un derecho de uso.
Sistemático	**Registro de datos e información** La forma de razonar por medio del registro de datos e información se inició de manera empírica, paso a paso, introduciendo en su evolución métodos y tecnología para el procesamiento de datos que en sus inicios no existían, razón por la que se hacía de manera manual y con tecnología rústica. Con el pasar de los años fue mejorando, hasta el punto de que actualmente se tiene la información digitalizada, con auditorías para cumplir con los requisitos de calidad internacional. La reflexión es que la poca relación del registro de datos e información como elementos para la toma de decisiones, hacía que las reuniones fueran mucho más largas. **Categorías y procedimientos** La manera de razonar mediante el uso de categorías y procedimientos, se hace énfasis en la calificación de asociados, cumpliendo requisitos y responsabilidades, para de esta manera aplicar criterios de calidad, no pérdidas ni dividendos en contratación, tener varias alternativas socioeconómicas (Yunus 2006); y el hincapié en el razonamiento lógico y la experiencia administrativa, para los análisis técnicos de los emprendedores sociales con valores (Kliksberg, 2014), en la toma de decisiones con estrategias cooperativas para el crecimiento como empresa social.
Pragmático	**Estrategias y políticas** La forma de pensar por estrategias y políticas busca fortalecer la misión y propósito de empresa social (Yunus, 2006) con emprendedores sociales que buscaron una ideología sin ánimo de lucro con acciones multidireccionales; para consolidarse y crecer como organismo cooperativo o asimilado, de tal manera que actualmente un 65% de las empresas siguen creciendo y aplicando principios cooperativos (Kliksberg, 2014), siendo algunas modelo de empresa social en Latinoamérica. Las empresas creadas permitieron el surgimiento tanto del sector cooperativo vallecaucano como del desarrollo del emprendimiento social en los años 60. **Exploración de alternativas de acción**

	La manera de pensar por exploración de alternativas de acción permitió el análisis de alternativas innovadoras y multidimensionales con propósitos sin ánimo de lucro, dirigidas a asociados de menores recursos, y los emprendedores sociales, basados en la argumentación para tomar decisiones colectivas. Era tal el análisis de la exploración de alternativas, que las reuniones de junta directiva, asamblea general y las que se hacían de manera formal e informal era tomadas muy en serio por parte de sus miembros, con planeación y participación, con rigurosidad, disciplina y pertinencia, siendo gran parte del éxito de las empresas sociales actualmente vivas (Yunus, 2006, 2008). **Hechos al detalle y ensayo y error** El modo de pensar por hechos al detalle y ensayo y error, son dos técnicas de gestión diferentes, pero a la vez complementarias para gestionar la innovación social (Drucker, 1985; Dees y Anderson, 2006), una con el mejoramiento continuo y la otra con la experiencia soportada en valores éticos (Kliksberg, 2014) para solucionar problemas sociales (Yunus, 2006, 2012). Ambas cumplen una función de retroalimentación, fundamental para tomar decisiones que tienen que ver con la innovación.
Relacional	**Observación participante** La forma de razonar por observación participante permite experimentar un proceso de aprendizaje único con las comunidades, que se complementa con la creación de valor social que solucione problemas a la población de escasos recursos (Yunus, 2008, 2012). Siendo más efectivo con la aplicación de supuestos administrativos como el ejercicio del liderazgo, el compromiso, la negociación, la persistencia y la proactividad, la toma de decisiones colectivas, el diálogo dinámico y la toma de riesgos moderados, que conllevan la interiorización de valores éticos en la solución de problemas sociales (Kliksberg, 2014), y relaciones multidireccionales con la comunidad para comprender el proceso de emprendimiento social (Mair y Martí, 2006; Martin y Osberg, 2008). **Comprensión del contexto y sentido** La manera de razonar por comprensión del contexto y sentido proyectó la toma de decisiones colectivas de junta directiva, soportadas en principios y valores cooperativos (Kliksberg, 2014), manifestadas en criterios de acciones, actividades y proyectos de generación de valor como agentes de cambio en la sociedad (Dees, 1998). Para la prestación de servicios, se proyectó con el propósito de generar beneficios colectivos a los asociados y la comunidad en general para lograr mejoramiento del nivel del vida (Yunus, 2006, 2008, 2012). **La Empatía** El modo de razonar por empatía fue fundamental cuando se aplica la solidaridad en una comunidad, adquiriéndose por personalidad y por aprendizaje para fortalecer las relaciones de amistad ante posibles crisis, reflejándose en la igualdad sin distinciones en la tradición de las organizaciones cooperativas. En el contexto de la Empatía, Hirotaka Takeuchi, profesor de Harvard, ha estudiado por años las políticas de innovación de las empresas japonesas y la manera en que reaccionan en momentos de crisis. Habla de que la empatía hace parte de la tradición del Japón, dando fortaleza a su cultura.

En este contexto, la dimensión filosófica de la epistemología con sus formas de razonar orienta el pensamiento con criterios de validez que configuran en el modo de ser de los emprendedores sociales. El modo de ser mítico mediante la memoria y la tradición; el modo de ser sistemático

mediante el registro de datos e información para la toma de decisiones; el modo de ser pragmático mediante estrategias y políticas, y alternativas de acción; y el modo de ser relacional mediante la observación participante y la empatía, constituyen los lineamientos de las formas de pensar del emprendedor social.

8. VALORES FUNDAMENTALES DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES

Este capítulo tiene como propósito estudiar la axiología como competencias del saber-ser de los Emprendedores Sociales, para conocer su dimensión ética y moral, su sistema de creencias y la legitimidad de sus acciones, características de su Modo de Ser, en la creación y en la evolución de gestión de la organización. Para ello se abordarán los valores fundamentales tratando de interpretar el modo de ser de los emprendedores sociales, como competencias del saber - ser teniendo en cuenta la evolución de su gestión en las organizaciones. El modo de ser de los emprendedores tienen algunos valores fundamentales que conjuntamente nos dicen las formas de proceder en torno a las acciones y actitudes que conforman las prácticas sociales de los emprendedores sociales (competencias del saber-ser). En este sentido, algunos valores fundamentales del modo de ser son respeto de las costumbres; orden y coherencia; utilidad y rendimiento; y autonomía y diversidad, para fortalecer la gestión del emprendedor social por medio de la acción, como parte de las dimensiones filosóficas del Management.

8.1 INTRODUCCIÓN

La Axiología está destinada a la doctrina fundamental de los valores. Según Ferrater (1964) la axiología pura trata de los valores en cuanto tales, como "entidades" objetivas, como "cualidades irreales" de una irrealidad parecida a la del objeto ideal, pero en manera alguna idéntica a él.

> Los valores son cualidades irreales, porque carecen de corporalidad, pero su estructura difiere de la de los objetos ideales, asimismo irreales, pues mientras estos últimos pertenecen propiamente a la esfera del ser, solo de cierto modo y habida cuenta de la pobreza del lenguaje puede admitirse que los valores "son". No solo esto: el valor no puede confundirse con el objeto ideal, porque mientras éste es concebido por la inteligencia, el valor es percibido de un modo no intelectual, aun cuando lo intelectual no pueda tampoco excluirse completamente de la esfera de los valores (p.869).

En este marco la teoría actual de los valores ha introducido sus debates e investigaciones, especialmente los que se refieren al carácter absoluto o relativo de los valores, es decir "los que han tomado como punto de partida para una axiología la determinación del valor como algo reductible, esencialmente a la valoración realizada por los sujetos humanos o como algo situado en una esfera ontológica y aun metafísica" (Ferrater, 1964, p.869). La determinación de los valores por la axiología puede ser objetiva o subjetiva, relativa o absoluta, real o ideal y materialista o fenomenológica, intelectual o no intelectual, dependiendo del contexto analizado.

Para Rosental–Iudin (1979) la axiología estudia los valores como propiedades de los objetos materiales y de los fenómenos de la conciencia social, que caracterizan el significado de unos y otros para la sociedad, para la clase y para el hombre. "Los objetos materiales constituyen valores de distinto género, porque a ellos se orientan los diversos intereses del hombre. Los fenómenos de la conciencia social como las ideas, constituyen valores que el hombre expresa con intereses en forma ideológica" (Rosental-Iudin, 1979, p.477). La idea del cooperativismo encarna los intereses, las tendencias y los anhelos de la sociedad, la voluntad de los trabajadores y el fin práctico de la ideología de la economía solidaria. En la burguesía no hay tales ideales, hecho que revela su crisis en la esfera del espíritu. "Además de los valores materiales, sociales, económicos y estéticos, existen valores morales, jurídicos, políticos, culturales e históricos, que se analizan de acuerdo con la época de la historia que se analiza, con representaciones de valor que reflejan la realidad y orientan la actividad de los hombres con su carácter práctico, en un escenario de tiempo y espacio determinado" (Rosental-Iudin, 1979, p.477).

Muchos filósofos se han ocupado del problema de los valores que han llegado a atribuirle las siguientes características: el valer, que valen, por lo tanto, no tienen ser sino valer (Lotze); objetividad, son objetivos, es decir no dependen de las preferencias individuales; no independencia, pero esta dependencia no debe entenderse como una subordinación del valor a instancias ajenas, sino como una no independencia ontológica para adherir valor a las cosas; polaridad, debido a su presentación polar, porque no son entidades indiferentes como las otras realidades; cualidad, los valores son independientes de la cantidad y no puede establecerse relaciones cuantitativas; y jerarquía, que son no indiferentes no solo con la polaridad, sino también en las relaciones mutuas de las especies de valor (Ferrater, 1964). Estas características corresponden a la axiología formal, declarando las notas determinantes de la realidad estimativa; en contraste, la axiología material estudia los problemas concretos del valor en particular las cuestiones que afectan la relación entre los valores y la vida humana.

Continuando con el análisis de la axiología en el contexto histórico, según la concepción subjetivista u objetivista del valor, son concebidos como producto de la valoración o como realidades absolutas. Como producto de la valoración, los valores se hallan en la vida humana y son determinados en su ser y en su jerarquía por ella; como producto de la realidad absoluta, los valores son descubiertos por el hombre, en que su estructura y jerarquía son objeto de un conocimiento relativo que aumenta a medida que acontecen las perspectivas de valores en el

curso del hecho o acontecimiento histórico (Ferrater, 1964). Así, la concepción objetivista o perspectivista de los valores admite la posibilidad de una ceguera para determinados valores en ciertas formas de vida o en ciertas épocas de la historia. Así, la vida y su historia reconocen una parte muy limitada de la realidad estimativa, y el conjunto de todas las perspectivas efectivas y posibles es lo único que puede proporcionar la visión histórica completa y sistemática de la jerarquía de los valores y de la forma de la realidad histórica de cada valor (Ferrater, 1964).

Según Rosental–Iudin (1979) la teoría marxista de los valores "se halla radicalmente contrapuesta a la axiología burguesa de los negocios, formada en los comienzos del siglo XX por Rickert, Marx y Scheller" (p.34). En la axiología burguesa se ignora la naturaleza social de los valores, razón por la que en axiología los teóricos no marxistas lleguen a conclusiones subjetivistas o idealistas objetivas. Los idealistas objetivos consideran el valor como una esencia sobre natural perteneciente al mundo fuera del espacio y de la experimentación. Dice que el marxismo enfoca la teoría de los valores reconociendo "en primer lugar el carácter objetivo de los valores sociales, científicos, morales y estéticos; en segundo lugar, negando el carácter extra-histórico de los valores, asumiéndolos como dependientes de las condiciones históricas y de las relaciones de clase; en tercer lugar teniendo en cuenta la correlación dialéctica de los aspectos relativo y absoluto en el desarrollo de los valores" (p.34). Desde el punto de vista del marxismo, el valor supremo es el hombre, la felicidad humana y la libertad alcanzada….

> "….en la lucha contra las formas de opresión y mediante la edificación de la sociedad cooperativa, que se podría asimilar con la conformación de organizaciones solidarias para el caso de esta investigación. Como una contribución de esta investigación, actualmente existe un vacío de investigación en los problemas de la filosofía materialista científica, entre ellos el de investigar la teoría de los valores y someter a crítica la axiología burguesa en comparación con la axiología cooperativista" (p.34).

Kliksberg (2011) analiza el emprendedor social resaltando dos aspectos importantes: las competencias de los emprendedores sociales, y sus factores, en los que se resaltan los valores éticos. Aunque el autor habla de competencias, éstas incluyen intrínsecamente unos valores sociales. Sobre las competencias de los emprendedores sociales, construye seis grupos:

Orientadas a la acción: establecida en el hacer constante para mejorar su entorno y el de su comunidad. De esta manera, el emprendedor social no es un investigador de laboratorio ni un profesor en una campana de cristal.

Axiológicas: fundamentadas en valores centrados en la ética. La identidad del emprendedor social surge a partir de un compromiso de valores, centrados en la atención ética de nuestro actuar social y colectivo.

Actitudinales: el interés y la actitud deben ir acompañados por el mayor respeto por la cultura, los valores de los marginados cuya vida se desea mejorar. El emprendedor social desea tener la capacidad de crear colectivamente; esta forma del hacer es revolucionaria en comparación con las prácticas empresariales y asistenciales tradicionales.

Modos de pensar: enfocados en la búsqueda de causas de los fenómenos que lo rodean para abordar soluciones actitudinales y estructurales, orientadas hacia la construcción colectiva. Su pensamiento se orienta a las causas profundas, porque quiere llegar a soluciones estructurales de los problemas. ¿Se generan cambios profundos y estructurales con las iniciativas?

Construcción de alianzas: como soporte a la construcción colectiva de iniciativas de desarrollo sostenible. Son imprescindibles con el mundo de la responsabilidad social empresarial y el de las políticas públicas. Superando viejas costumbres entre sectores, es necesario para lograr la escala un trabajo articulado que potencie el saber hacer y el alcance de todos los involucrados.

De convocatoria: dirigidas hacia la percepción de quienes le rodean con el fin de involucrarlos en las iniciativas que se plantea. Será fundamental desarrollar estas competencias desde la posibilidad de analizar con claridad ante todo tipo de público, los problemas, el contexto y las soluciones posibles, hasta la de dar espacio tangible en lo que tiene que ver con posibles socios.

En este sentido se destacan las competencias axiológicas, fundamentadas en los valores fundamentales basados en la ética. Adicionalmente Kliksberg (2011) para la identificación del emprendedor social plantea la existencia de tres factores como:

Valores éticos: un emprendedor social tiende a ser una persona altruista, solidaria, empática, que defienda la sostenibilidad ecológica y la justicia social, que conozca sus debilidades y fortalezas, sepa transformar las amenazas en oportunidades y así lograr sus objetivos.

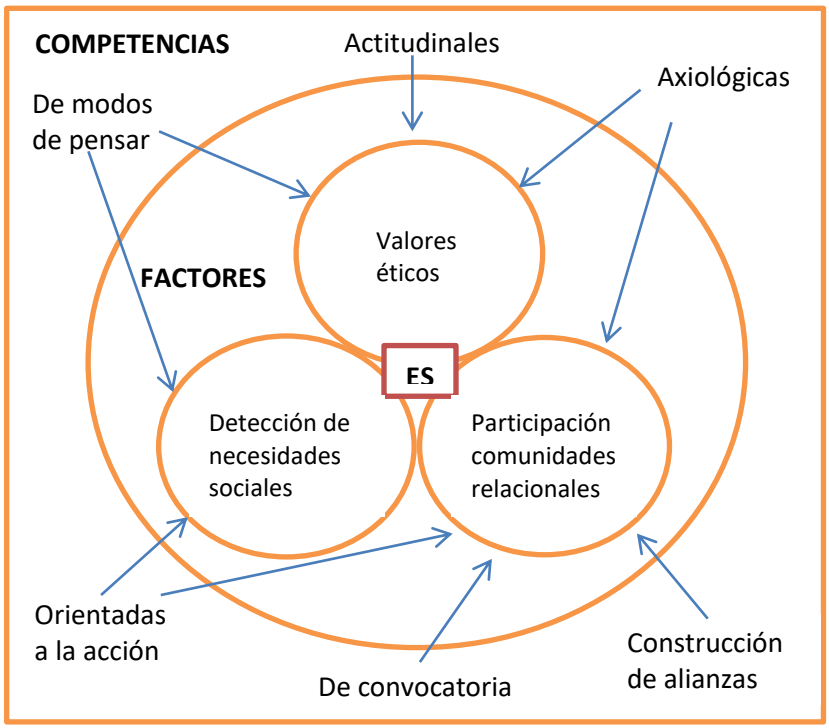
Detección de necesidades sociales: existen muchas necesidades en la sociedad que los mismos ciudadanos no disponen con los recursos necesarios para satisfacer. Algunas necesidades están siendo atendidas por entidades u organizaciones públicas y privadas, y otras no. Un emprendedor social debe tener claro qué necesidades existen y qué necesidades no están cubiertas.

Participación de comunidades relacionales: el emprendedor social no está solo, no emprende solo, sino que debe aprender de forma colaborativa, transmitir el conocimiento y recibir recursos para sus actividades colectivas.

Estos factores al ser analizados e interpretados generan un esquema de representación del emprendedor social enmarcado por las interrelaciones de los tres factores con las competencias

del emprendedor social, lo que amplía el rango o cobertura de representación del emprendedor social (Figura 10). De esta manera el emprendedor social considera que los problemas de la sociedad nos deberían afectar a todos, ya que la sociedad está compuesta por todos. Igualmente las organizaciones están compuestas por personas y constituyen un todo, una identidad grupal, colectiva y coherente, y no por ello se anula la identidad de cada persona que la constituye. Esta representación de las competencias y factores de identificación del emprendedor social configura de alguna forma un marco axiológico del modo de ser del emprendedor social según Kliksberg.

Figura 10.
Representación de las interacciones del Emprendedor Social



Fuente: Construcción propia basada en los aportes de Kliksberg (2011)

De acuerdo a lo anterior, el modo de ser del emprendedor social tienen algunas normas y supuestos que conjuntamente nos dicen las formas de proceder en torno a lo social y lo cultural que configuran los valores fundamentales de los emprendedores sociales. En este sentido, algunos valores fundamentales de los modos de ser son lealtad, coherencia, productividad y responsabilidad, que hacen parte de las dimensiones filosóficas del Management.

8.2 VALORES FUNDAMENTALES

Ninguna actividad humana está exenta de valores, sean estos conscientes o no. Mientras que la validación de las actividades desde el punto de vista formal está asegurada por la epistemología,

su legitimidad moral viene de la axiología. En el esquema de Bédard (1995, 2003), la axiología designa el dominio general de los valores o de los preceptos, involucrando la ética, la moral y los sistemas de creencias. La axiología es definida como aquella parte de la filosofía "práctica" que tiene por objeto los principios de la "lógica del corazón y de la emoción", "una especie de metafísica de la sensibilidad y del deseo".

Para Bédard (2003) "la axiología define el campo de los valores individuales y colectivos, es decir la moral y la ética, así como el enunciado de los principios que determinan las costumbres. De esta manera, la axiología comprende la ética "interesándose en los principios generales de la conducta humana y tiene por objeto la teoría de la acción moral, individual y colectiva" (p. 81). También comprende la moral, que trata las costumbres, los hábitos y las reglas de conducta admitidas y practicadas en una sociedad, entendiéndose como un conjunto de reglas que moldea la conducta individual del hombre en sociedad y en su vida privada. "Aplicada a la acción moral colectiva y privada, la ética funda la política (para la vida en sociedad), la deontología (para la vida en el trabajo) y la moral doméstica (para la vida en familia)" (Bédard, 2003, p.81).

La axiología también ejerce una vigilancia crítica con respecto a la praxeología para asegurar su legitimidad, por los juicios de valor que conlleva, desde un enfoque propio: de la conciencia del bien y del mal, de los sentimientos morales, de la conciencia moral en general y de las costumbres concretas en particular. De esta manera "la axiología se constituye en el lugar de los valores, absolutos o relativos, según sean reconocidos como los valores intrínsecos o que resulten de una elección subjetiva o social y de las normas derivadas" (Bédard, 2003, p. 81).

Teniendo en cuenta que el elemento clave de la axiología es el valor, éste juega un papel análogo, donde ella determina aquello que es valedero, aceptable, admisible, digno de ser creído y ejecutado. La distinción entre valedero y válido permite ver bien la complementariedad de la axiología y la epistemología como funciones de vigilancia con respecto a las prácticas. "Mientras que una cosa es considerada válida cuando ha sido revestida de todas las formalidades necesarias en el momento presente, una cosa es valedera en sí misma con respecto al futuro y al efecto que de ella se derivará, por el hecho de ser admitida" (Bédard, 2003, p.81). En este contexto, un acto es válido cuando no se agrega algo para que tenga fortaleza, y un acto es valedero por el hecho de que será recibido y aceptado por una autoridad. El acto es valedero de hecho hacia el futuro.

Un conocimiento es válido cuando no está afectado de ninguna cláusula de nulidad o negación. Es valedero cuando tiene el mérito que lo hace digno de ser creído, que tiene valor o

que llena todas las condiciones para ser aceptado por una autoridad y producir su efecto. La validez implica la idea de valor absoluto, esencial, reconocido sin condición por todos en todas partes; contrariamente, una cosa es valedera cuando tiene un valor relativo con relación a ciertas cosas o a ciertas personas. Lavelle (1950) citado por Bédard (2003) hace distinción entre el *criterio de validez* y el *valor* señalando que "el valor es siempre una preferencia objetiva e identificada (…) sin embargo las preferencias no se tornan en valor más que a condición de fundar lo preferido sobre lo preferible" (p.82); el valor implica preferencia, un sentimiento o un juicio por el cual ubicamos una persona por debajo de otra. La preferencia supone un sentimiento o juicio de agrado, de mérito, de estima o de afecto, una elección y un acto voluntario.

En perspectiva humanista, se comprende la importancia del "juicio axiológico o del juicio de valor" y sus implicaciones por la tendencia sobre el juicio científico, fundado sobre criterios de naturaleza epistemológica (p.82). Citando a Max Weber, le da importancia a la relación con los valores que tienden cada vez más a ser reducidos en beneficio de la evaluación epistemológica.

Una síntesis de los valores fundamentales en su relación con los modos de ser de los dirigentes configura la siguiente matriz (Tabla 14).

Tabla 14.
Valores fundamentales de los Modos de Ser

MODOS DE SER ***DIMENSION***	**MITICO**	**SISTEMATICO**	**PRAGMATICO**	**RELACIONAL**
VALORES FUNDAMENTALES	El respeto de las costumbres. La obediencia, La lealtad, La solidaridad, La cohesión, el honor, el compartir, La antigüedad.	Orden, rigor. Claridad y percepción, coherencia, conformidad, disciplina	La utilidad, la iniciativa, el rendimiento, el cambio, el ingenio, la curiosidad	La igualdad, la autonomía, la responsabilidad, la autenticidad, el respeto del otro, la cooperación, la diversidad, la equidad
Fuente : Bédard (1995, 1999, 2008)				

8.2.1 La Lealtad

Análisis

Con respecto a la aplicación de la lealtad en el desarrollo de la gestión, se constata en los gestores emprendedores que existe la tendencia de la lealtad hacia la institución, como parte de una familia, en las asambleas y juntas directivas con respaldo de asociados; resaltando que se maximiza cuando se interactúa con los demás y el resultado es proporcional a la interacción que se potencializa con la confianza. Es un valor trascendente entre fundadores de empresas sociales.

Se evidencia en los gestores la aplicación de la lealtad a la institución como hermanos haciendo parte de una familia, con compromiso en las asambleas y en los directivos con respaldo de asociados (Entrevistado 1, 6 y 7); la relacionan con la honestidad en la prestación del servicio, sin aprovechamientos algunos (Entrevistado 2).

Se observa en los gestores la aplicación de la lealtad, que como líder la despertó con la idea de sencillez, que había el compromiso de hacer el cambio convenciendo a todos los asociados (Entrevistado 3); ayudó que eran profesores de una misma sede, porque se veían todos los días, se relacionaban frecuentemente (Entrevistado 4); al comienzo la lealtad fue importante porque había amistad, después que salió el líder fundador, desapareció en los directivos (Entrevistado 5).

Se constata en los gestores emprendedores la aplicación de la lealtad por el conflicto de la carretera en atravesar los terrenos, asombrados de la solidaridad y la lealtad en esa situación (Entrevistado 8); en la lealtad que cada uno estaba aportando, no había competencia y simplemente trataban de crear algo dirigido al servicio de la comunidad (Entrevistado 9).

Además se demuestra en los gestores que el potencial de la lealtad se maximiza cuando se interactúa y el resultado es proporcional a esa interacción que se potencializa con la confianza (Entrevistado 10); la lealtad es la fidelidad a unos principios, a unos objetivos y la perseverancia con que se participaba en las reuniones, discutiendo durante horas (Entrevistado 11); en ese tiempo no se pedía lealtad a la gente, pero se actuaba de buena fe en la conformación de grupos para lograr los objetivos (Entrevistado 12); la importancia de la lealtad es la confianza, es la honestidad, un gran valor desde el momento de creación de la empresa social (Entrevistado 13).

De esta manera se observa que la lealtad como valor se refleja en la conformación de familia, con importancia del compromiso en los miembros directivos. Se relaciona mucho con la honestidad, la confianza y la fidelidad, debido a la naturaleza de las organizaciones cooperativas que facilitó el ejercicio del liderazgo en los gestores emprendedores, tanto en la prestación de servicios, como en la solución de conflictos surgidos en la empresa y en la comunidad.

Interpretación

El valor fundamental de la lealtad del modo de ser mítico del emprendedor social de la Universidad del Valle 1962-1995 se caracterizó por constituir un sustento del compromiso de los asociados, sobre todo al inicio de sus empresas, más cuando hacían parte del sector de la economía solidaria como es el caso de las cooperativas, fundaciones, fondos y corporaciones. La lealtad facilitó la gestión del cambio en fundadores y directivas, motivando a la participación y

compromiso de los asociados por la confianza y empatía que existía en las discusiones para la toma de decisiones. La lealtad se asociaba con la honestidad y la fidelidad en la prestación del servicio, como el ejemplo, la solidaridad y la confianza, reflejada en la empatía hacia los demás.

Entre los supuestos administrativos identificados en la aplicación de la lealtad de los emprendedores sociales se tienen:

- La lealtad a la institución como hermanos haciendo parte de una familia, se manifiesta con el compromiso en asambleas y en juntas directivas con respaldo de los asociados.
- La lealtad se ejerce con honestidad en la prestación del servicio, sin aprovechamiento alguno.
- El líder despierta la lealtad con la idea de que había el compromiso de hacer el cambio, convenciendo a todos los asociados.
- La lealtad ayuda a los asociados ubicados en una misma sede, porque se interactúa todos los días, relacionándose frecuentemente.
- Se necesita del fundador o un líder que permanentemente genere lealtad, por la identificación y reconocimiento hacia la interacción, bien por amistad, confianza y gestión.
- La lealtad en la organización puede ser generada por un conflicto, en el que todos se ponen la camiseta para solucionarlo con solidaridad.
- La lealtad que cada uno aporta a la organización, sin egoísmos ni competencia, hay que hacerla para crear algo dirigido al servicio de la comunidad.
- La lealtad se maximiza cuando se interactúa y el resultado es proporcional a esa interacción con los demás, que se potencializa con la confianza.
- La lealtad es la fidelidad a unos principios, a unos objetivos y se manifiesta en la perseverancia con que se participaba en las reuniones.
- Ante la ausencia de lealtad en los asociados, se debe actuar haciendo énfasis en hacer el bien en la conformación de grupos para lograr los objetivos.
- La importancia de la lealtad es la generación de confianza y honestidad, como un gran valor desde el momento de la misma creación de la empresa social.

Se concluye que el valor fundamental de lealtad potencializa la relación, siendo acompañado de la interacción, la confianza y el compromiso de familia, con honestidad, fidelidad y solidaridad para fortalecer la acción colectiva de las empresas sociales en la prestación de sus servicios a los asociados, y su crecimiento. En este sentido se consolida la orientación a la acción con valores éticos, con participación de comunidades relacionales (Kliksberg, 2011).

8.2.2 La Solidaridad

Análisis

Con referencia a la trascendencia de la solidaridad entre los emprendedores gestores, se evidencia que la gente adquirió cariño y amor por este proyecto, motivada por la convivencia, porque se estaba en una comunidad.

Se demuestra en los gestores emprendedores la trascendencia de la solidaridad, toda vez que los socios no esperan dividendos, por ser un grupo homogéneo existiendo pocas divergencias (Entrevistado 1); en la trascendencia de la solidaridad había armonía entre los asociados, todos colaboraban, eran cumplidos a las citaciones de reunión de junta elegida (Entrevistado 2); se perseguía el cambio, se decide organizarse en grupo, una asociación para ejercer la profesión de forma multidisciplinaria (Entrevistado 3).

Se manifiesta por los gestores que la solidaridad fue un trabajo paulatino en que gestores con la tradición del sector cooperativo, la llevaron a los estatutos de la empresa (Entrevistado 4); la solidaridad la da la jerarquía, porque como líder los demás tenían que ser solidarios, en el sentido de que todos dependían de él (Entrevistado 5); la solidaridad trasciende en reuniones más informales, que se trataban en familia donde compartían, buscando un representante por cada área de la Universidad (Entrevistado 6).

Igualmente se demuestra en los gestores que la solidaridad como expresión de la filantropía, contagia, con la obligación de no ser menos que la otra en aporte de recursos (Entrevistado 7); influyó en los docentes de la universidad, que pensaban en el bienestar y la intención clara que movía a todos los asociados (Entrevistado 8); al aplicar la solidaridad había gente muy útil, que sabía cómo hablarle al gobierno, muy solidaria con la gestión de los recursos (Entrevistado 9).

Además se manifiesta por los gestores que con la solidaridad la gente adquirió cariño y amor por este proyecto, motivada por la convivencia, porque se estaba en comunidad (Entrevistado 10 y 11); la solidaridad ha sido buena sobre todo con las personas más necesitadas, cumpliendo el objetivo de la empresa (Entrevistado 12); la solidaridad se comprendió con el curso realizado, se interpretó como debe ser, adquiriendo un compromiso de comportamiento (Entrevistado 13).

La solidaridad como valor fundamental entre los gestores emprendedores se manifestó mediante conductas de compromiso expresados en la conformación de grupos informales y formales, caracterizados por su homogeneidad o equidad ante los demás, tanto en la relación con los miembros directivos como en la relación con los asociados. En consecuencia se observan

algunos aspectos de la solidaridad en la búsqueda del cambio en la situación socioeconómica de la comunidad; como un trabajo paulatino que los gestores traían esa tradición y esa historia en el sector cooperativo; el trato como si fueran una familia donde se convivía y se compartía como valores comunitarios con los mismos intereses; y se comprendió que con el curso el valor de la solidaridad se interpretó como debe ser, adquiriendo un compromiso de comportamiento.

Interpretación

El valor fundamental de la solidaridad del modo de ser mítico del emprendedor social de la Universidad del Valle 1962-1995 se caracterizó por la conformación de las empresas de economía solidaria como cooperativas, fondos, fundaciones y corporaciones que tenían el factor común de que sus asociados hicieran el curso de cooperativismo, donde el valor más analizado era, es y será la solidaridad para interpretarla como debe ser donde se adquiere un compromiso de comportamiento para que trascienda en comunidad. De esta manera, el valor de la solidaridad es una característica que trascendió en alto grado, influenciando e incidiendo en el modo de ser de los emprendedores sociales.

Entre los supuestos administrativos identificados en la aplicación de la solidaridad de los emprendedores sociales se tienen:

- Su manifestación mediante conductas en que los socios no esperan dividendos, por ser un grupo profesional homogéneo, existiendo pocas divergencias.
- Había armonía entre los asociados, todos colaboraban, eran cumplidos a las citaciones y compromisos de junta directiva.
- Se perseguía el cambio, se decide organizarse en grupo, una asociación para ejercer la profesión de forma multidisciplinaria.
- Fue un trabajo paulatino en que los gestores con la tradición del sector cooperativo, la llevaron a los estatutos de la empresa.
- La da la jerarquía, porque como líder los demás tenían que ser solidarios, en el sentido de que todos los cargos dependían de él.
- Trasciende en reuniones más informales, que se trataban como en familia donde compartían, buscando un representante por cada área de la empresa.
- Como expresión de la filantropía contagia las empresas, sintiendo la obligación de no ser menos que la otra en aporte de recursos.
- Fue lo que influyó mucho en el cuerpo docente, que pensaban lo mismo y había la intención

clara que movía.

- Había gente muy útil, que sabía cómo hablarle al gobierno, muy solidaria con la Fundación en la gestión de los recursos.
- La gente adquirió cariño y amor por el proyecto, motivada por la convivencia como valor comunitario con los mismos intereses y valores.
- Ha sido buena sobre todo con las personas más necesitadas, cumpliendo el objetivo de la empresa.
- Se comprendió que con el curso el valor de la solidaridad se interpretó como debe ser, adquiriendo un compromiso de comportamiento.

Como conclusión el valor fundamental de la solidaridad viene acompañado del compartir y el convivir en el contexto comunitario, para poder adquirir un compromiso de comportamiento en la prestación de los servicios, para cambiar el nivel de vida de los asociados y cumplir con los objetivos de la empresa. En este sentido la solidaridad trasciende como un trabajo paulatino de los emprendedores sociales con ideología cooperativista y vocación de servicios, en el que los asociados no esperan ni dividendos, con el propósito de reinvertirlos para beneficio de la empresa y el mejoramiento del servicio (Yunus, 2006, 2008, 2012).

8.2.2.1 Conclusiones sobre los valores fundamentales del modo de ser mítico (la lealtad y la solidaridad).

Los valores fundamentales de lealtad y solidaridad del modo de ser mítico de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995 se caracterizaron por la conformación de grupos informales y formales que llevaron a la creación y desarrollo de mayoría de empresas sociales creadas, como si fuera un compromiso de comportamiento para solucionar los problemas de la población más vulnerable de la comunidad universitaria.

La importancia de la lealtad en el desarrollo de la gestión de la empresa, constituyó para todos los gestores emprendedores un valor fundamental hacia el compromiso sobre todo al inicio de las actividades de las organizaciones, más cuando hacían parte del sector de la economía solidaria como es el caso de las cooperativas, fundaciones, fondos y corporaciones. En este sentido la lealtad facilitó la gestión del cambio de fundadores y directivas, motivando a la participación y compromiso de los asociados por la confianza y empatía que existía en las discusiones para la toma de decisiones. La lealtad se asociaba con otros valores como la honestidad y la fidelidad en la prestación del servicio, como la forma de dar el ejemplo, la solidaridad y la confianza hacia

los asociados, que se reflejaba en la empatía hacia los demás.

Adicionalmente, la conformación de empresas de economía solidaria como cooperativas, fondos, fundaciones, corporaciones se tenía el factor común de hacer el curso, en donde el valor más analizado era, es y será la solidaridad para interpretarla como debe ser donde se adquiere un compromiso de comportamiento para que trascienda en comunidad. De esta manera, el valor de la solidaridad es una característica que trascendió en alto grado, influenciando e incidiendo en el modo de ser de los emprendedores sociales. La trascendencia de la solidaridad entre los emprendedores sociales, se evidencia en su comportamiento de compromiso expresado en la conformación de grupos informales y formales que se caracterizaron por su homogeneidad o equidad ante los demás, tanto como miembros directivos como en la relación con los asociados.

8.2.3 El Orden

Análisis

En el contexto de la aplicación del orden en el desarrollo de la gestión, se demuestra en los gestores emprendedores diversas tendencias como actuar de manera planificada en buscar alternativas y tomar decisiones, con protocolos, disciplina, debido proceso y procedimientos.

Se observa en los gestores emprendedores que el orden se expresa en que la organización desarrolla protocolos y controles médicos y administrativos, de calidad médica y de equipos (Entrevistado 1); el orden estaba en los reglamentos, porque son los que determinan las responsabilidades y deberes de las directivas y asociados (Entrevistado 2); todos los socios se comportaban por convicción y disciplina en el pago de las cuotas, como valor importante en la empresa (Entrevistado 3 y 4).

Se constata en los gestores que la aplicación del orden como abogado y administrador, se delegaba en personas ordenadas y vinculadas a la gestión empresarial conforme a la ley (Entrevistado 5); se resaltan hechos, como el cumplimiento para tomar decisiones colectivas en beneficio de asociados (Entrevistado 6); la presencia de autoridad en la dirección fue fundamental, actuando con disciplina en las decisiones (Entrevistado 7, 8, 11, y 13).

Adicionalmente se manifiesta por los gestores la aplicación del orden, cuando se pide plata (fund raising), tienes que saber exactamente qué es lo que quieres y si te dicen que no, saber adaptarse con el objetivo (Entrevistado 9); siempre se buscó la justicia, el equipo fue muy sólido en esos criterios de valores, no hubo discrepancia (Entrevistado 10).

Se evidencia la aplicación del orden por todos los gestores emprendedores resaltando la

presencia de autoridad en la dirección general para actuar con disciplina en las decisiones planificadas, y que para ello, todos los asociados se comportaban por convicción y disciplina en el pago de cuotas.

Interpretación

El valor fundamental del orden del modo de ser sistemático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995 se caracterizó por la actuación planificada de buscar alternativas y tomar decisiones, con protocolos, disciplina, debido proceso y los procedimientos para lograr resultados. Todas las demás argumentaciones están asociadas a ésta, como el de desarrollo de protocolos y controles no solo médicos sino administrativos, de calidad médica y de equipos; se encuentra en los reglamentos, porque son los que determinan las responsabilidades y deberes de las personas; todos los socios se comportaban por convicción y disciplina en el pago de las cuotas, como valor importante; se delegaba en personas ordenadas y vinculadas a la gestión empresarial que actuaban conforme a la ley; resaltar hechos de la organización como el cumplimiento para tomar las decisiones colectivas en beneficio de los asociados; la presencia de la autoridad en la dirección general fue fundamental para la institución; cuando se pide plata, tienes que saber exactamente qué es lo que quieres y si te dicen que no, saber adaptarse; siempre se buscó la justicia, el equipo fue muy sólido en esos criterios de valores, no hubo discrepancia.

Entre los supuestos administrativos identificados en la aplicación del orden en los emprendedores sociales se tienen:

- El desarrollo de protocolos y controles no solo operacionales sino administrativos, para mejorar la calidad en la prestación del servicio y de equipos.
- Se encuentra en los reglamentos, porque son los que determinan las responsabilidades y deberes de directivas y asociados.
- Se refleja en el comportamiento por convicción y disciplina en el cumplimiento de obligaciones, como valor importante de los socios.
- Se delegaba en personas ordenadas y vinculadas a la gestión empresarial que actuaban conforme a la ley.
- Hechos como el cumplimiento y participación de los miembros de junta para tomar decisiones colectivas, de manera disciplinada y rigurosa, beneficiaron a los asociados.
- La autoridad en la dirección general fue fundamental para la institución, actuando con

disciplina y responsabilidad en las decisiones planificadas.

- Cuando se pide plata, tienes que saber exactamente qué es lo que quieres y si te dicen que no, saber adaptarse al objetivo.
- Siempre se buscó la justicia, el equipo fue muy sólido en esos criterios de valores, no hubo discrepancia.

En conclusión, el valor fundamental del orden es aplicado por todos los directivos que se comportaban por convicción y disciplina en el pago de los aportes, como valor importante en la empresa, dando ejemplo en el que todos contribuyen para el beneficio de la empresa social y sus asociados (Kliksberg, 2012). En este sentido la autoridad en la dirección general fue fundamental, actuando con disciplina, rigurosidad y responsabilidad en las decisiones planificadas, para la configuración del modo de ser sistemático (Bédard, 2008).

8.2.4 La coherencia y la claridad

Análisis

Haciendo referencia a la coherencia y la claridad en la aplicación de la gestión, se observa en los gestores emprendedores la tendencia de correspondencia entre lo que se piensa, se dice y se hace, en la toma de decisiones de gerentes, juntas directivas y asambleas ordinarias, para el mejoramiento de los servicios prestados, con especial énfasis en la relación de colaboración y aporte de los gestores emprendedores para hacer las cosas bien y hacer el bien con sentido social.

Se asegura por los gestores emprendedores que la coherencia y la claridad se reflejan en las decisiones tomadas en Asamblea para la financiación de inversiones en infraestructura y equipo (Entrevistado 1); fueron importantes en la colaboración y aporte, porque se empujaba a que se hicieran las cosas bien con honestidad (Entrevistado 2); caracteriza una empresa en que la dirección evita conflictos, con buena capacidad de análisis y toma de decisiones (Entrevistado 3).

Se evidencia en los gestores que la coherencia y la claridad siempre es tenida en la mira de sus directivas en la empresa, que lo fundamental es prestar buen servicio a sus asociados (Entrevistado 4); en inicios de la organización, actuando de acuerdo a sus principios, objetivos, funciones, y como principios de gestión (Entrevistado 5 y 11); se refleja en los asuntos, habiendo respeto, orden y honradez, para entregar confianza y responsabilidad (Entrevistado 6).

Igualmente se manifiesta por los gestores que en coherencia y claridad fue fundamental querer ser una organización plana, con dirección única, roles definidos y sus responsabilidades (Entrevistado 7); nunca se dudó de la calidad de los socios, de sus iniciativas, de su dedicación,

de su solidaridad en doble vía (Entrevistado 8); se tenía que saber qué cambio se quería: rencauchar una clase dirigente y crear conceptos de cambio en Management (Entrevistado 9).

Adicionalmente se demuestra en los gestores que se es muy coherente como una apreciación subjetiva, y si siente que no lo es, se avergüenza, se dan excusas y se dice me equivoqué (Entrevistado 10); funcionaban bien cuando se fundó la empresa, y cuando cogió fuerza y creció, fue más difícil para manejar (Entrevistado 12); cuando se piensa en el futuro, que se refleja en metas con visión del futuro para expresar lo que se piensa y se hace (Entrevistado 13).

Se observa en los gestores emprendedores en coherencia y claridad una tendencia a facilitar un contexto o ambiente para un desarrollo acorde a las decisiones tomadas tanto en Junta Directiva como en Asamblea General, para la financiación tanto de las inversiones en infraestructura y equipo, como en la prestación de los servicios; motivando a que se hicieran las cosas, que se hicieran bien, con la honestidad por delante; y lo fundamental de prestar buen servicio a sus asociados y comunidad vallecaucana para cumplir su objeto social.

Interpretación

Los valores fundamentales de coherencia y claridad del modo de ser sistemático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995 se caracterizaron por la configuración de la honestidad, el respecto, el orden, la honradez, la solidaridad en la manera de pensar y actuar de los emprendedores en las decisiones de junta directiva para financiación e inversión, para la prestación de servicios a los asociados y para el fortalecimiento de la clase dirigente del Valle del Cauca. Se destaca el actuar de acuerdo a principios, objetivos, funciones, y como principios de gestión; se quería una institución con características de organización plana; nunca se dudó de la calidad de los socios y de sus iniciativas; se tenía que rencauchar una clase dirigente y aplicar conceptos de cambio en management; y cuando se está pensando el futuro, siempre se ha fijado metas con visión del futuro para reflejar lo que se piensa y lo que se hace.

Entre los supuestos administrativos identificados en la coherencia y la claridad en los emprendedores sociales se tienen:

- Se refleja en las decisiones tomadas para la financiación de inversiones en infraestructura y equipo.
- Son importantes en la colaboración y aporte, motivando a que se hagan las cosas bien con honestidad.
- Caracterizan una empresa simple en que la administración evita los conflictos, con buena

capacidad para analizar y tomar decisiones.

- Las directivas tienen en la mira que lo fundamental es prestar buen servicio a sus asociados.
- En la organización se actúa de acuerdo a principios, objetivos, funciones de gestión.
- Se refleja en los asuntos, hay respeto, orden y honradez, para entregarle a las personas confianza y responsabilidad.
- Es fundamental diseñar una organización plana, con dirección única, roles definidos y sus responsabilidades.
- Nunca hay que dudar de la calidad de los socios, de sus iniciativas, de su dedicación, de su solidaridad en doble vía.
- Hay que saber qué cambios aplicar para rencauchar una clase dirigente y aplicar conceptos de cambio en Management.
- Hay que ser coherentes en la apreciación subjetiva y de sentimiento, que cuando se siente que no se es, dar excusas y decir me equivoqué.
- Funcionaban bien cuando se fundó la empresa, y cuando cogió fuerza y creció, fue más difícil para manejar.
- Cuando se está pensando el futuro, se refleja en las metas con visión del futuro para expresar lo que se piensa y lo que se hace.

Como conclusión, el valor fundamental de coherencia y claridad en los emprendedores sociales denotan que se actúa de acuerdo a principios, objetivos, funciones, como principios de gestión para alcanzar resultados de manera transparente; reflejando en los asuntos, con valores de respeto, orden y honradez, para entregarle a las personas confianza y responsabilidad en la prestación de los servicios (Yunus, 2006, 2012); sobre todo cuando se piensa en el futuro, que se refleja en metas con visión de futuro para expresar lo que se siente, se piensa y lo que se hace como empresa social sin ánimo de lucro.

8.2.4.1 Conclusiones sobre los valores fundamentales del modo de ser sistemático (orden, coherencia y claridad) de los emprendedores sociales.

El valor fundamental del orden en el modo de ser sistemático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995 se caracterizó por la acción planificada en buscar alternativas y tomar decisiones, con disciplina, el debido proceso y los procedimientos para lograr resultados. Además, se complementa con el desarrollo de protocolos y controles no solo operacionales sino administrativos, con el establecimiento de reglamentos, determinan

responsabilidades y deberes de las personas, que se comportan por convicción y disciplina. Se resaltan hechos de la organización como el cumplimiento para tomar las decisiones colectivas en beneficio de los asociados, la presencia de la autoridad en la dirección general, y cuando se gestiona saber exactamente qué es lo que se quiere y si te dicen que no, saber adaptarse; siempre se buscó la justicia, el equipo fue muy sólido en esos criterios de valores.

Adicionalmente los valores de coherencia y claridad del modo de ser sistemático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizaron por la configuración de la honestidad, respecto, orden, honradez y solidaridad en la manera de pensar y actuar de los emprendedores para la toma de decisiones en financiación e inversión, en la prestación de servicios a los asociados y el fortalecimiento de la clase dirigente del Valle del Cauca. En este sentido se destacan aspectos administrativos como el actuar de acuerdo a principios, objetivos, funciones, y como principios de gestión; se quería una institución con características de organización plana; nunca se dudó de la calidad de los socios y de sus iniciativas; se tenía que rencauchar una clase dirigente y aplicar conceptos de cambio en Management; y cuando se está pensando el futuro, siempre se han fijado metas con visión del futuro para reflejar lo que se piensa y lo que se hace.

8.2.5 Utilidad y rendimiento

Análisis

Con respecto a las consideraciones de utilidad y rendimiento para el desarrollo de la gestión, se constata que los gestores emprendedores hacen énfasis en criterios tanto económicos como no económicos, resaltando los no económicos como los criterios sociales como la recreación, la intención de los beneficios sociales, del aporte social que hacía el emprendedor social, el aporte de la academia a las juntas directivas del sector productivo, la prestación de los servicios a la comunidad, y por la gestión en el número de asociados, el éxito, la expansión y el crecimiento en la prestación del servicio a la comunidad universitaria.

Se evidencia en los gestores que la utilidad y el rendimiento se enfatizan en que la inversión en equipo e infraestructura se autofinancie en el corto y mediano plazo (Entrevistado 1); se reflejan en el servicio a la comunidad y bienestar de los asociados, en que todas las familias lograron casa (Entrevistado 2); en el montaje en dos años de sala de operaciones, habitaciones, urgencias, mamografía, laboratorio e imágenes, para prestar servicios (Entrevistado 3).

Se asegura por los gestores que la utilidad y el rendimiento se miden con los mismos

resultados, por la gestión en el número de asociados y por el éxito, expansión y crecimiento (Entrevistado 4 y 13); se expresaron en que sin la Fundación, se hubiera tenido mucho problema de iliquidez en la organización por algunos años (Entrevistado 5); los afiliados hablan bien del Fondo, dicen yo tengo casa y carro gracias al Fondo, que es una experiencia vivida (Entrevistado 6); buscan la eficiencia, que no haya despilfarro de recursos, sin ser amarrados en la inversión para lograr la excelencia (Entrevistado 7); que al sacar el capital, se veía en juntas directivas que desde la academia podía afectar las empresas del sector productivo (Entrevistado 9).

También se demuestra en los gestores que había una utilidad involucrada en el proyecto de solucionar un problema, no económico sino del beneficio social y de aporte social (Entrevistado 8 y 10); fue muy buena la intención de beneficios, pero distinto resultado en términos de lo que inicialmente se propuso (Entrevistado 11); inicialmente funcionaba bien porque era algo pequeño, ya cuando cogió fuerza fue más compleja de manejar (Entrevistado 12).

Interpretación

Los valores fundamentales de utilidad y rendimiento del modo de ser pragmático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995 se caracterizan por su configuración en tres tendencias: inversión y montaje en equipos e infraestructura para la prestación del servicio; bienestar social de los asociados con el otorgamiento de créditos, la solución de vivienda, la prestación de servicios de salud, recreación y educación, entre otros; y la enfocada en la gestión en el número de asociados y por su expansión y crecimiento. Donde se enfocan aspectos administrativos de eficiencia, el beneficio común, soluciones de iliquidez, la buena publicidad de los asociados, y la influencia de la academia en el mejoramiento del sector productivo. Por último, se resalta en todos los casos analizados que el progreso y crecimiento de las empresas sociales condujo a una mayor complejidad en su administración, situación que llevó a que los emprendedores sociales de la Univalle se capacitaran en temas de management, administración del cambio y planeación estratégica, aspectos que hacen parte del pragmatismo de directivos reflejados en valores de utilidad y rendimiento.

Entre los supuestos administrativos identificados en la utilidad y rendimiento en los emprendedores sociales se tienen:

- Énfasis en la filosofía que la inversión en equipo e infraestructura se autofinancie en el corto y mediano plazo.
- Se refleja en el servicio a la comunidad, en el bienestar de los asociados en que las familias

lograron satisfacer necesidades.

- La prestación del servicio se manifestó en inversiones en sala de operaciones, habitaciones, urgencias, unidad de mamografía, laboratorio e imágenes, para beneficio de la comunidad.
- Se mide con los resultados, por la gestión en el número de asociados y por su expansión y crecimiento.
- La empresa social soluciona muchos problemas de iliquidez, debido a la diversidad de servicios y actividades que presta dentro de su objeto social.
- Se expresa cuando los afiliados hablan bien del Fondo, dicen yo tengo casa y carro gracias al fondo, como experiencia vivida.
- Se busca la eficiencia, que no haya despilfarro de recursos sin ser amarrados en la inversión para lograr la excelencia.
- La empresa social soluciona un problema, como la utilidad del beneficio social y del aporte social de los emprendedores sociales.
- La visión de que desde la academia se podía afectar el funcionamiento de juntas directivas del sector productivo.
- La intención de los beneficios en la creación de la empresa fue buena, pero con su evolución los resultados no correspondieron, por falta de disciplina en la gestión.
- Inicialmente funcionaba bien porque era algo pequeño, después fue más complejo de manejar.

Se concluye que los valores de utilidad y rendimiento son maneras de hacer eficientes los recursos económicos y no económicos, enfatizando los criterios sociales como los beneficios a los asociados y la comunidad en general, del aporte social que hace el emprendedor social, la prestación de los servicios de calidad a la comunidad, y la gestión en el número de asociados, la expansión y el crecimiento en la prestación del servicio. Enfocando hacia aspectos administrativos de eficiencia, el beneficio común, soluciones de iliquidez, la buena publicidad de los asociados, y la influencia de la academia en el mejoramiento del sector productivo.

Se resalta en todos los casos analizados que valores como la utilidad y rendimiento desencadenaron el progreso y crecimiento de las empresas sociales, que condujo a una mayor complejidad en su administración. Situación que llevó a que los emprendedores sociales se capacitaran en temas de Management, administración del cambio y planeación estratégica, aspectos que hacen parte del pragmatismo de los directivos reflejados en los valores de utilidad y rendimiento en el modo de ser pragmático (Bédard, 2008); como son los casos de eficiencia,

eficacia, efectividad, productividad y competitividad, para los años 1960 y 1970, siendo las empresas sociales creadas pioneras en Colombia y América Latina en la aplicación de estas variables administrativas. Destacando las actividades multidimensionales de emprendedores sociales, toda vez que dirigían empresas sin ánimo de lucro (Yunus, 2006; 2012), que los hacía pensar en beneficios sociales, aporte social, alianzas estratégicas, responsabilidad social, contrato social, involucramiento e inclusión social (Kliksberg, 2011).

8.2.6 Toma de iniciativa

Análisis

Con referencia a la toma de iniciativa en el desarrollo de la gestión, se evidencia en los gestores emprendedores que el propósito estaba ligado con los objetivos de mejoramiento del bienestar de los asociados, primando el interés colectivo, por medio de una prestación de servicios con calidad a la comunidad universitaria y en general.

Se demuestra en los gestores que la toma de iniciativa se refleja en la delegación en comité financiero y de ingenieros que analiza el costo beneficio de cada alternativa de inversión (Entrevistado 1); se facilitó el servicio de vivienda a la comunidad universitaria necesitada (Entrevistado 2); que la iniciativa tuviera ingresos propios, porque se sabía que si el centro tenía todos los servicios, iba a tener ingresos propios por los servicios (Entrevistado 3).

Se manifiesta por los gestores que la iniciativa consistía en afiliar a todos los profesores de la universidad como meta, pero no se ha podido lograr por la ubicación de la sede San Fernando (Entrevistado 4); surgió a partir de ser rector, con el mejor ambiente en la comunidad académica y los sectores políticos y empresariales (Entrevistado 5); el propósito ha sido mejorar el sistema de vida de los asociados con la ayuda mutua, con el aporte de cada uno (Entrevistado 6).

Además se demuestra en los gestores que la iniciativa era un proyecto ambicioso, se tenía la seguridad que se apoyaría por lo importante para el servicio de la comunidad de Cali (Entrevistado 7); el propósito estaba ligado con los propósitos de mejoramiento del bienestar de los asociados, primando el interés colectivo (Entrevistado 8 y 13); la toma de iniciativa era una revolución reencauchar la clase dirigente (entrevistado 9).

Adicionalmente se asegura por los gestores emprendedores que la iniciativa fue una acción desencadenante de una negociación de un pliego de peticiones, en la Comisión de Vivienda (Entrevistado 10); el propósito era tener una rentabilidad económica con beneficio para todo el colectivo de profesores que hacían parte (Entrevistado 11); con la crisis cooperativa se presentó

una iniciativa de devolución de utilidades a asociados en la Asamblea General de Delegados, que no dio fruto (Entrevistado 12).

El valor fundamental de la toma de iniciativa en el desarrollo de la gestión, se evidencia en los gestores emprendedores mediante la relación con los objetivos de mejoramiento del bienestar de los asociados, primando el interés colectivo en la toma de decisiones, por medio de una prestación de servicios con calidad a la comunidad vallecaucana.

Interpretación

El valor fundamental de la toma de iniciativa del modo de ser pragmático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995 se caracterizó por que se constituyeron tres tendencias: temas administrativos de toma de decisiones, la creación de la empresa social y la prestación de los servicios, con la característica colectiva de beneficio a los asociados. Se resalta la iniciativa de lo colectivo dirigido a la comunidad de asociados y universitaria por la característica de ser empresa social; adicionalmente se destaca la iniciativa del ser rector, de buscar el mejor ambiente en la comunidad académica y los sectores empresariales; estar ligada al mejoramiento del bienestar de los asociados primando el interés colectivo. Por otra parte, se destacan aspectos administrativos como una revolución hacia la clase dirigente; una acción desencadenante de una negociación de un pliego de peticiones; tener una rentabilidad económica, y la incidencia de la crisis, dan una matiz de aplicación de Management en el desarrollo de la empresa social. En este sentido de las iniciativas con aplicación de lo colectivo y de Management, junto a la prestación de servicios, son elementos a tener en cuenta para la teorización del emprendedor social y del emprendimiento social.

Entre los supuestos administrativos identificados en la toma de iniciativa en los emprendedores sociales se tienen:

- Se refleja en la delegación de un comité que analiza el costo-beneficio de cada alternativa de inversión.
- Facilitó la prestación y adquisición del servicio a la comunidad universitaria necesitada.
- Se procuró tener ingresos propios provenientes de la prestación multidimensional de servicios.
- Consistía en afiliar a todos los profesores de la universidad como meta, presentando dificultad con la ubicación de sedes.
- Surgió a partir del programa como gestor, buscando el mejor ambiente en la comunidad académica y los sectores empresariales.

- El propósito ha sido mejorar el sistema de vida de los asociados con la ayuda mutua, con el aporte de cada uno.
- Como proyecto ambicioso, se tenía la seguridad que se apoyaría por lo importante para el servicio de la comunidad.
- El propósito estaba ligado con el mejoramiento del bienestar de los asociados primando el interés colectivo.
- Una revolución que tenía como propósito reencauchar la clase dirigente.
- Una acción desencadenante de negociación del pliego de peticiones, en la comisión respectiva para la gestión.
- Tener una rentabilidad económica con beneficio colectivo de los miembros que hacían parte.
- Con la crisis se presentó una iniciativa de devolución de utilidades a los asociados en la Asamblea General de Delegados.

En conclusión el valor de toma de iniciativa fue importante para los emprendedores sociales, buscando el mejoramiento del proyecto o empresa social, a través de la prestación de servicios de calidad para bienestar de los asociados y la comunidad, primando el interés colectivo. Usando herramientas de gestión como el análisis costo-beneficio, la generación de ingresos propios, generando un ambiente político y empresarial para negocios, mejorar la calidad de vida con la auto-ayuda y el aporte de cada asociado, en la prestación de un servicio esencial para la comunidad. Se destacan en las iniciativas estrategias de revolución, innovación y negociación en la clase dirigente empresarial. De esta forma se refleja el carácter multidimensional del emprendedor social en la gestión de la empresa social (Yunus, 2006; 2012).

8.2.7 Cambios, nuevas formas de trabajo e innovación

Análisis

En el contexto de los cambios, nuevas formas de trabajo e innovación aplicados, se demuestra en la mayor parte de los gestores emprendedores que hubo cambios administrativos, sociales, tecnológicos, que influyeron en su forma de gestionar las empresas sociales.

Se observa en los gestores emprendedores que en cambios, nuevas formas de trabajo e innovación, el concepto de trabajo ha cambiado poco, buscando trabajo en equipo y solidaridad (Entrevistado 1); desde el inicio, como líder en el trabajo, se sugerían cambios alineados con la economía de los asociados, para manejar mejor los recursos (Entrevistado 2); con dos períodos de presidencia se tenía el poder y la facultad para realizar los cambios, debido a su rol de

orientador de intereses (Entrevistado 3).

Se constata en los gestores que el principal cambio en Fonvalle ha sido cortar la relación con la Universidad del Valle, para que fuera una entidad autónoma y privada desde lo laboral (Entrevistado 4); como Rector tuvo algunas innovaciones, aplicando el principio de ordenar, ejecuta tú mismo y serás siempre obedecido, como principio de control (Entrevistado 5); se reflejaba en toda oportunidad para buscar alianzas y en las épocas de crisis se hacía frente a los cambios, a medida que se avanzaba con la tecnología (Entrevistado 6).

Adicionalmente se demuestra en los gestores que no era conveniente que los médicos trabajaran en varios sitios, la idea era que trabajara exclusivamente con la institución con pertenencia total (Entrevistado 7); es un reto cuando se dirige una oficina, se da cuenta que hay necesidades u oportunidades que lo obligan a aprender cosas de manera colectiva (Entrevistado 8); en administración moderna hacía mucha falta el cambio en el factor humano en todas sus dimensiones, para lograr el cambio o la revolución (Entrevistado 9); nunca se había tenido un proyecto colectivo en el cual se participara como líder, ese fue un cambio radical con alto impacto social (Entrevistado 10).

Así mismo se evidencia en los gestores que después de la quiebra de la cooperativa y el resurgimiento, hubo que hacer cambios y reestructurar oficinas (Entrevistado 12); se comenzó de manera empírica desde el punto de vista administrativo, estando alerta en modalidades, siendo cuidadosos con la tecnología (Entrevistado 13). Por último, no hubo cambios, nuevas formas de trabajo e innovación, porque que se aplicó en un trabajo que ya se tenía experiencia. Al respecto, llegaron a una zona de confort que no tuvieron en cuenta los cambios y de ahí las dificultades presentadas (Entrevistado 11).

Se observa que el valor de cambio, nuevas formas de trabajo e innovación se aplicó en la mayoría de los emprendedores, en proporciones diferentes, desde cambios radicales hasta cambios superficiales. Resaltando la experiencia adquirida por algunos emprendedores como proceso de aprendizaje y el mejoramiento de los servicios de los asociados.

Interpretación

Los valores fundamentales del cambio, nuevas formas de trabajo e innovación del modo de ser pragmático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995 se caracterizaron por su aplicación en las prácticas de gestión, evidenciando una tendencia a aceptarlos bien como aprendizaje o experiencias que enriquecieron la gestión en las empresas

sociales lideradas; o bien como aplicación de la administración moderna que facilitó la gestión en diversas empresas sociales como cooperativas, fundaciones, fondos de empleados. Se resaltan los cambios, nuevas formas de trabajo e innovación relacionados con el trabajo en equipo y la solidaridad; el trabajo que sugerían cambios alineados con la economía de los asociados; como presidente de junta directiva cumplía el rol de orientador de cambios; aplicando el principio de ordena, ejecuta tú mismo y serás siempre obedecido; se reflejaba en toda oportunidad para buscar alianzas y en épocas de crisis enfrentar los cambios; la contratación exclusiva de médicos con la institución; el reto cuando se dirige, se da cuenta que oportunidades para aprender; en administración hacía mucha falta el factor humano en todas sus dimensiones; el cambio de cero a cien cuando lideras un proyecto; después de la quiebra y en el resurgimiento hubo que hacer cambios; con aplicación de normas, se comenzó de manera empírica en administración.

Entre los supuestos administrativos identificados en el cambio, nuevas formas de trabajo e innovación en los emprendedores sociales se tienen:

- En algunas empresas sociales el concepto de trabajo ha cambiado poco, buscando trabajo en equipo y solidaridad.
- En el trabajo se sugerían cambios alineados con la economía de los asociados, para manejar mejor los recursos.
- Como directivo cumplía el rol de orientador, tenía el poder y la facultad para realizar cambios.
- Los cambios radicales hay que hacerlos, si se dan las condiciones de ser una empresa autónoma y privada desde lo laboral.
- Como directivo se tuvo algunas innovaciones, aplicando el principio de ordena y ejecuta tú mismo y serás siempre obedecido, como principio de control.
- Se refleja en toda oportunidad para buscar alianzas y en épocas de crisis se enfrentaban con cambios, a medida que avanza la tecnología.
- Para algunos emprendedores no es conveniente que sus colaboradores trabajen en varios sitios, la idea es trabajar exclusivamente con la institución, dando estabilidad laboral.
- Es un reto dirigir empresas sociales, conociendo las necesidades u oportunidades que obligan a aprender.
- En administración moderna el cambio, la innovación y la tecnología son constantes que impulsan al factor humano en todas sus dimensiones, para lograr la revolución.
- Cuando se trabaja como líder de una empresa social, el cambio es radical.

- Después de las dificultades por las que atraviesa la empresa social, la adaptación y el resurgimiento viene con cambios para reestructurar.
- En los inicios de una empresa la administración es empírica, estando alerta para enfrentar cualquier cambio, sobre todo en la tecnología para no quedarse rezagado.

Se concluye que los valores de cambio, nuevas formas de trabajo e innovación, son factores constantes en los emprendedores sociales que buscan generar valor agregado (Mair y Martí, 2006; Martin y Osberg, 2007) para solucionar problemas sociales de la comunidad (Banks, 1972); sobre todo para aquellos que no buscan el ánimo de lucro, en que sus actividades multidimensionales conllevan la aplicación del cambio y la innovación (Yunus, 2006; 2012).

8.2.7.1 Conclusiones sobre los valores fundamentales del modo de ser pragmático (utilidad y rendimiento, toma de iniciativa, y cambios, nuevas formas de trabajo e innovación) de los emprendedores sociales

Los valores fundamentales de utilidad y rendimiento del modo de ser pragmático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995 se caracterizaron por tres tendencias: la enfocada en la inversión y montaje en equipos e infraestructura para la prestación del servicio; la enfocada en el bienestar social de los asociados con el otorgamiento de créditos, la solución de vivienda, la prestación de servicios de salud, recreación y educación, entre otros; y la enfocada en la gestión en el número de asociados y por su expansión y crecimiento. Donde se enfocan aspectos administrativos de eficiencia, el beneficio común, soluciones de iliquidez, la buena publicidad de los asociados, y la influencia de la academia en el mejoramiento del sector productivo. Por último, se resalta en todos los casos analizados que el progreso y crecimiento de las empresas sociales condujo a una mayor complejidad en su administración, situación que llevó a que los emprendedores sociales de la Universidad del Valle se capacitaran en temas de Management, administración del cambio y planeación estratégica, aspectos que hacen parte del pragmatismo de los directivos reflejados en los valores de utilidad y rendimiento.

Adicionalmente el valor fundamental de toma de iniciativa del modo de ser pragmático de los emprendedores sociales se caracterizó por tres preferencias: temas administrativos de toma de decisiones, la creación de la empresa social y la prestación de los servicios, con la característica colectiva de beneficio a los asociados. Se resalta la iniciativa de lo colectivo dirigido a la comunidad de asociados y universitaria por la característica de ser empresa social; adicionalmente se destaca la iniciativa de ser rector, buscando el mejor ambiente en la

comunidad académica y los sectores empresariales; estar ligada a Bienestar Profesoral y al mejoramiento del bienestar de los asociados primando el interés colectivo. Por otra parte, la iniciativa era una revolución hacia la clase dirigente; una acción desencadenante de una negociación de un pliego de peticiones; tener una rentabilidad económica, y la incidencia de la crisis, dan una matiz de aplicación de Management en el desarrollo de la empresa social. En este sentido de las iniciativas con aplicación de lo colectivo y de Management, que junto a la prestación de servicios, son elementos a tener en cuenta para la teorización de las empresas sociales, del emprendedor social y del emprendimiento social.

Por último los valores fundamentales de cambios, nuevas formas de trabajo e innovación del modo de ser pragmático de los emprendedores sociales se caracterizaron por su aplicaron en las prácticas de gestión, evidenciando una tendencia a aceptarlos bien como aprendizaje o experiencias que enriquecieron la gestión en las empresas sociales lideradas; o bien como aplicación de la administración moderna que facilitó la gestión en diversas empresas sociales como cooperativas, fundaciones, fondos de empleados. Entre los supuestos administrativos se resaltan los cambios, nuevas formas de trabajo e innovación relacionados con el trabajo en equipo y la solidaridad; como directivo cumplía el rol de orientador de cambios; aplicando el principio de ordena, ejecuta tú mismo y serás siempre obedecido; se reflejaba en toda oportunidad para buscar alianzas y en las crisis enfrentar los cambios; la contratación exclusiva de médicos con la institución; en administración hacía mucha falta el factor humano en todas sus dimensiones; el cambio radical de cero a cien cuando lideras un proyecto; con aplicación de normas, se comenzó de manera empírica en administración hasta llegar a la digitalización.

8.2.8 Autonomía y responsabilidad

Análisis

Haciendo referencia a la autonomía y la responsabilidad para el desarrollo de la gestión, se observa en los gestores emprendedores que se tuvo autonomía ponderada y/o compartida, aceptada por los demás, y la responsabilidad en la toma de decisiones de junta directiva, fijando políticas y en la selección de nuevos proyectos y servicios.

Se constata por los gestores emprendedores que se aplicó la responsabilidad compartida como miembro de junta directiva, pero individualmente autonomía en el desarrollo de proyectos (Entrevistado 1); como asesor aplicó la autoridad porque se consideró que la democracia no funciona, repensando las cosas (Entrevistado 2); se tuvo autonomía ponderada aceptada por los

demás, y la responsabilidad en la toma de decisiones de junta directiva, fijando políticas, en nuevos servicios (Entevistado 3, 4 y 7).

Se evidencia en los gestores que la experiencia como rector manifiesta que la autonomía en Colombia hay que reglamentarla, para que los derechos corresponda con los deberes y responsabilidades (Entrevistado 5); se es autónomo cuando se muestra lo que se puede hacer, y en la práctica se hace con responsabilidad siendo alguien en la sociedad, compartiendo ideas (Entrevistado 6); se tenía autonomía para resolver todo como directivo, y la responsabilidad se asumió de manera absoluta, si algo fallaba, se culpaba uno (Entrevistado 9).

Igualmente se asegura por los gestores que la democracia tiene límites, no se puede consultar todo, hay que actuar y asumir la responsabilidad de la autonomía en la toma de decisiones (Entrevistado 10); se estaba haciendo algo bueno, había autonomía para el hacer, y la responsabilidad colectiva de carácter económico para lograr beneficios (Entrevistado 11); se tuvo autonomía y responsabilidad para tomar decisiones, porque se formaba parte del sentir de las personas y estaba respaldado como líder (Entrevistado 12); es importante divulgar los valores y principios cooperativos, la ayuda mutua como esencia del cooperativismo (Entrevistado 13).

En los valores de la autonomía y la responsabilidad para el desarrollo de la gestión, se observa en los gestores emprendedores que hubo correspondencia entre los dos valores, como miembros de junta directiva, para tomar decisiones que impactaran el desarrollo y mejoramiento de los servicios para los asociados y la comunidad en general.

Interpretación

Los valores fundamentales de autonomía y responsabilidad del modo de ser relacional de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995 se caracterizaron por tres supuestos: a) la responsabilidad compartida y la autonomía individual en toma de decisiones de junta directiva, donde hay que actuar en quipo buscando el beneficio de los socios y asociados en el mejoramiento de la prestación de los servicios de manera solidaria; b) la correspondencia que debe haber en la aplicación de la autonomía y la responsabilidad en el hacer, que en Colombia no existe; y c) la aplicación de la autonomía y la responsabilidad en los aspectos de la gestión o Management, en que el directivo tiene autonomía para resolver problemas sociales como emprendedor social y asume la responsabilidad absoluta de los resultados socioeconómicos obtenidos de satisfacción de necesidades de la población beneficiada; como también del ejercicio de la autonomía del liderazgo y su responsabilidad con sus seguidores; y por último la

divulgación de valores y principios cooperativos.

Entre los supuestos administrativos identificados en la autonomía y la responsabilidad de los emprendedores sociales se tienen:

- La aplicación de la responsabilidad compartida, con autonomía individual, en el desarrollo de proyectos como directivos y su campo de conocimientos.
- Como asesor se aplicó la autoridad considerando que la democracia en ocasiones no aplica, lo que da lugar a aplicar la autoridad.
- Se aplicó la autonomía ponderada y la responsabilidad en la toma de decisiones de junta directiva, fijando políticas y estrategias, nuevos servicios y proyectos.
- La experiencia como gestor manifiesta que la autonomía en las organizaciones públicas hay que reglamentarla más para que corresponda con las responsabilidades.
- Se es autónomo cuando se demuestra lo que se puede hacer, y en la práctica se hace con responsabilidad, siendo alguien en la sociedad.
- Se reflejan en la toma de decisiones de Junta directiva al seleccionar una unidad de servicios.
- Hay que aplicar la autonomía para resolver todo como directivo, y la responsabilidad se asume de manera absoluta, por cuanto no se delega.
- La democracia tiene límites, no se puede consultar todo, hay que actuar y asumir la responsabilidad de la autonomía, en la toma de decisiones.
- Hay que aplicar la autonomía para hacer el bien, y la responsabilidad colectiva para dar resultados y lograr beneficios.
- En la toma de decisiones colectivas hay que ser parte del sentir de las personas y hay que estar respaldado como líder.
- En autonomía y responsabilidad es importante divulgar los valores y principios cooperativos, de ayuda mutua como esencia del cooperativismo.

Se concluye que la autonomía es un valor individual que compromete lo colectivo como facultad para tomar decisiones, y la responsabilidad es un valor social que compromete al individuo a lograr resultados como beneficios sociales. De esta manera, los emprendedores sociales como agentes de cambio en el sector social (Dees et al., 1998) buscan la correspondencia entre la autonomía y la responsabilidad en las empresas sociales sin ánimo de lucro (Yunus, 2006; 2012), generando valor social para obtener resultados, para dar beneficios a la comunidad específica como proceso en continua innovación (Martin y Osberg, 2007). Es

decir, los emprendedores sociales tienen la convicción y la vocación de generar beneficios a la comunidad de escasos recursos, por medio de la innovación social para generar valor social y satisfacer sus necesidades, para reducir los problemas de desempleo y pobreza en la sociedad.

8.2.9 Autenticidad y diversidad

Análisis

Con respecto a la autenticidad y la diversidad en el desarrollo de la gestión, se constata en los gestores emprendedores que son valores aparentemente opuestos de contenido, pero complementarios en la construcción de identidad social. Además se observa que en las organizaciones o empresas sociales, tienen una aplicación pertinente por la cantidad de personas (directivos, trabajadores y asociados) que hacen parte de ella, en que cada persona es única y auténtica, con sus características de personalidad; y a la vez, por la diversidad de personas de que están compuestas, para cumplir con la misión y visión de la organización.

Se evidencia en los gestores que la autenticidad se basa en la necesidad de vivienda y la diversidad en personas de diferentes clases sociales que buscaban satisfacer sus necesidades (Entrevistado 2); en las acciones se expresa el ser autentico, y que es una realidad saber convivir con la diversidad, para que haya gestión con los asociados (Entrevistado 3); se ha tenido muchos directivos en que por sus características de diversidad hay que conciliar diferencias para no ser una limitante (Entrevistado 4);

Se asegura por los gestores que son personas en que su autenticidad la transmiten a la gestión y a la vez son amantes de la diversidad, logrando inclusión y beneficios para los trabajadores (Entrevistado 5); en la autenticidad se encuentra una persona con respeto y correcta, y en la diversidad se comparte para el bien común, de la comunidad (Entrevistado 6); la autenticidad da importancia a la experticia como conocedor del campo médico, y en diversidad a la atención de personas con servicios médicos (Entrevistado 7).

Además se observa en los gestores que la autenticidad está relacionada con la personalidad para resolver problemas en la diversidad, con diferentes experiencias y argumentos para realizar (Entrevistado 9 y 10); como profesores universitarios son auténticos y están marcados por la diversidad, desde forma de ser y sus perfiles profesionales, en su discurso (Entrevistado 11); la autenticidad como manera de ser y la diversidad en las oportunidades de conocer las necesidades de la gente (Entrevistado 12); la autenticidad se relaciona con la identidad como dirigente y sus propósitos, y la diversidad con el respeto al pensamiento de los demás (Entrevistado 13).

En el contexto de la trascendencia que tuvo la autenticidad y la diversidad en el desarrollo de la gestión, se demuestra en los gestores emprendedores su manifestación, valorándolas y complementándolas, bien por su personalidad y su identidad, como por sus profesiones, experiencias e inclusión de personas con diversas características en su gestión. Para de esta manera cumplir con el objetivo de empresa social, en que la multidimensionalidad de acciones, actividades, componentes, personal y áreas de gestión, son su razón de ser (Yunus, 2006; 2012), más cuando se habla de la atención de comunidades de escasos recursos.

Interpretación

Los valores fundamentales de autenticidad y diversidad del modo de ser relacional de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizaron por la diferenciación en su personalidad y el respeto por los miembros de la comunidad universitaria para convivir como asociados de las diversas empresas sociales. Se constata en los emprendedores sociales cierta tendencia hacia el pragmatismo directivo, como quiera que la mayoría de gestores fueron miembros de juntas directivas de sus empresas sociales; relacionando la autenticidad del directivo con las necesidades, acciones, personas que la trasmiten en la gestión, la experticia, la personalidad, la trascendencia de las acciones, y la identidad como dirigente. Del mismo modo podemos hablar de la diversidad cuando se refiere a las diferentes necesidades de los asociados, la convivencia con ella, conciliar diferencias, el gusto por la diversidad en la gestión, se comparte el bien común, la diversidad en servicios, como fuente de experiencias, la variedad del discurso, dirigentes marcados por la diversidad, las oportunidades para satisfacer las necesidades, el respeto a los demás, entre otras. Igualmente se observa que la autenticidad y la diversidad es fuente de creatividad e innovación en las organizaciones.

Entre los supuestos administrativos identificados en la autenticidad y la diversidad de los emprendedores sociales se tienen:

- La autenticidad se basa en la necesidad insatisfecha de personas de bajos recursos y la diversidad en personas con diferentes características en busca de satisfacer sus necesidades.
- En las acciones se demuestra lo auténtico de la persona líder, que debe saber convivir con la diversidad en su gestión para trascender en la comunidad.
- En las organizaciones se tienen muchos directivos, algunos de ellos son líderes auténticos, en que por su diversidad de personalidad, cada uno tiene su forma de conciliar diferencias.
- Hay personas en que su autenticidad la transmiten a la gestión y a la vez son amantes de la

diversidad, logrando inclusión y beneficios sociales para trascender.

- En la autenticidad se encuentra una persona respetada y correcta, y en la diversidad se comparte para el bienestar de la comunidad.
- La autenticidad da importancia a la experticia como agente de conocimiento, y la diversidad a la atención de las personas para la prestación de servicios.
- La autenticidad está relacionada con la trascendencia de la personalidad para resolver problemas, y la diversidad con las diferentes experiencias y argumentos para gestionar.
- Los profesores universitarios son auténticos y están marcados por la diversidad, desde su forma de ser, sus perfiles profesionales y su discurso.
- La autenticidad como modo de ser para gestionar y la diversidad en las oportunidades de conocer las necesidades de la gente.
- La autenticidad se relaciona con la identidad como dirigente y sus propósitos, y la diversidad se relaciona con el respeto a los demás en comunidad.

Se concluye que la autenticidad y la diversidad son valores que fortalecen el fenómeno social en las organizaciones cooperativas, como una forma de construcción de identidad social y de gestión en empresas sociales, con características sin ánimo de lucro, en que los emprendedores sociales tienen convicción y vocación para crear valor social como proceso para generar bienestar a la comunidad. La autenticidad está relacionada con la personalidad del emprendedor social para resolver problemas y la diversidad con diferentes experiencias, argumentos y comunidades para gestionar, logrando beneficios sociales para trascender (Kliksberg, 2012).

8.2.10 Respeto al otro y equidad

Análisis

Con referencia a los valores de respeto al otro y la equidad en el cumplimiento de su gestión, se evidencia en los gestores emprendedores que partiendo del respeto al otro se logra la equidad, correspondiendo a valores fundamentales de organizaciones de economía solidaria como empresas sociales sin ánimo de lucro. En este sentido, contribuyen al establecimiento de la confianza para el diálogo, la convivencia y la negociación en las empresas sociales.

Se demuestra en los gestores emprendedores que el respeto al otro y la equidad, son valores son importantes para el diálogo dentro del grupo, la discusión y la generación de ideas (Entrevistado 2); el respeto genera equilibrio en las relaciones con los demás, y que la equidad es simplemente dar lo que se merece, siendo abierto con todos y cada uno (Entrevistado 3); han

sido fundamentales en la relación con los asociados y proveedores, con las mismas oportunidades de acceso a servicios (Entrevistado 4).

Se manifiesta por los gestores que el respeto al otro debe ser permanente, sin discriminar; la equidad depende del respeto que se dé a los demás en términos sociales, económicos y políticos (Entrevistado 5); son fundamentales para una buena administración y relación social; si se respeta se obra bien para ser persona de confianza (Entrevistado 6); el respeto facilita la relación con los demás sobre todo con la comunidad, y en la equidad para prestar servicios a toda la comunidad, siendo su modo de ser (Entrevistado 7 y 9).

Además se demuestra en los gestores que en el nivel de gestión el respeto al otro y la equidad influyen mucho en el desarrollo cooperativo de los asociados, por el aporte que hacen (Entrevistado 10); son valores que buscan objetivos comunes en una colectividad, resaltando el respeto como mínimo para lograr objetivos (Entrevistado 11); el respeto hay que saberlo manejar, evitando entrar en conflicto para lograr lo que se propone, y en equidad, tratar a todos por igual (Entrevistado 12); resaltar el respeto y la equidad tanto personal como colectivamente en la empresa cooperativa, con equidad de género y de derechos (Entrevistado 13).

Se observa que los valores de respeto al otro y la equidad en el cumplimiento de la gestión de los gestores emprendedores, jugaron un rol importante para el diálogo dentro del grupo, porque son la puerta de entrada para entablar cualquier conversación de confianza y la fuente de acciones administrativas en cualquier organización o empresa social, para tomar decisiones que solucionen problemas sociales de la población más vulnerable.

Interpretación

Los valores fundamentales de respeto al otro y la equidad del modo de ser relacional de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizan por el equilibrio que debe haber en ellos para generar confianza y lealtad en la toma de decisiones y la solución de problemas sociales. El respeto al otro y la equidad repercuten en el ámbito organizacional para entablar diálogos y conversaciones entre directivos, asociados y colaboradores, y entre directivos para solucionar problemas sociales de la población más vulnerable. Se evidencia que estos valores influyen en algunos aspectos administrativos importantes para el diálogo; debe haber equilibrio en las relaciones para administrar un determinado grupo; es fundamental en la relación con los asociados; la equidad depende del respeto que se dé a los demás en términos socioeconómicos; son fundamentales para una buena administración y consolidar la relación

social; sobre todo en el servicio a la y por la comunidad. En el nivel de gestión influyen mucho en el desarrollo cooperativo de los asociados, buscan objetivos comunes como colectividad.

Entre los supuestos administrativos identificados en el respeto al otro y la equidad de los emprendedores sociales se tienen:

- Son valores importantes para el diálogo dentro del grupo, la discusión y la generación de ideas.
- El respeto genera equilibrio en las relaciones con los demás, dando con la equidad lo que se merecen, siendo abierto con todos y cada uno.
- Han sido fundamentales en la relación con los asociados y proveedores, con las mismas oportunidades de acceso a servicios.
- El respeto debe ser permanente y sin discriminación; la equidad depende del respeto que se dé a los demás en términos sociales, económicos y políticos.
- Son fundamentales para una buena administración y relación social; si se respeta se obra bien siendo una persona de confianza y con equidad.
- Con el respeto se facilita la relación con la comunidad, y con la equidad se prestan servicios a toda la comunidad, para configurar un modo de ser para la gestión.
- En el nivel de gestión influyen mucho en el desarrollo cooperativo de los asociados y colaboradores, por el aporte que hacen.
- Son valores que buscan objetivos comunes en una colectividad, resaltando el respeto como mínimo para lograr los objetivos.
- El respeto hay que saberlo manejar, evitando entrar en conflicto; y una manera de lograrlo es con la equidad, para tratar a todos por igual.
- Hay que resaltar el respeto y la equidad tanto personal como colectivamente en la empresa cooperativa, con equidad de género y de derechos.

Se concluye que los valores de respeto al otro y la equidad son fundamentales para el desarrollo de la empresa social (Yunus, 2006; 2012), resaltando el dominio del respeto al otro para lograr la equidad. En términos de gestión los dos valores contribuyen a la generación de diálogo, discusión y generación de ideas; además de la confianza en la relación con asociados, colaboradores, proveedores y comunidad, con las mismas oportunidades de acceso a servicios, destacando la resiliencia en el desarrollo cooperativo durante más de 50 años.

8.2.10.1 Conclusiones sobre los valores fundamentales del modo de ser relacional (autonomía y responsabilidad, autenticidad y diversidad, y respeto al otro y equidad)

Los valores fundamentales de autonomía y responsabilidad del modo de ser relacional de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995 se caracterizaron por tres supuestos: a) la responsabilidad compartida y la autonomía individual en toma de decisiones de junta directiva, actuando en quipo y buscando el beneficio de los asociados para el mejoramiento de la prestación de los servicios de manera solidaria; b) la correspondencia que debe haber en la aplicación de la autonomía y la responsabilidad en el hacer; y c) la aplicación de la autonomía y la responsabilidad en aspectos de la gestión o Management, en que el directivo tiene autonomía para resolver problemas como emprendedor social y asume la responsabilidad absoluta de los resultados socioeconómicos obtenidos de satisfacción de necesidades de la población más vulnerable; como también del ejercicio de la autonomía del liderazgo y su responsabilidad con sus seguidores; y por último la divulgación de valores y principios cooperativos.

Los valores fundamentales de autenticidad y diversidad del modo de ser relacional de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizan por la diferenciación y el respeto por la comunidad universitaria para convivir como asociados de las diversas empresas sociales. Se constata en los emprendedores sociales cierta tendencia hacia el pragmatismo directivo, como quiera que la mayoría de gestores fuera miembro de junta directiva de sus empresas sociales; relacionando la autenticidad del directivo con necesidades, acciones, gestión, experticia, personalidad, trascendencia e identidad como dirigente. Del mismo modo podemos hablar de la diversidad cuando se refiere a las diferentes necesidades de los asociados, convivencia, negociación, conciliar diferencias, gusto por la diversidad; en el bien común, en los servicios, como fuente de experiencias, la variedad del discurso, dirigentes marcados por la diversidad, y las oportunidades para satisfacer las necesidades. Igualmente se observa que la autenticidad y la diversidad es fuente de creatividad e innovación en las organizaciones.

Los valores fundamentales de respeto al otro y la equidad del modo de ser relacional de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizan por el equilibrio que debe haber en ellos para generar confianza y lealtad en la toma de decisiones para el cumplimiento de su gestión y la solución de problemas sociales. El respeto al otro y la equidad repercuten en el ámbito organizacional para entablar diálogos y conversaciones entre directivos, asociados y colaboradores, y entre directivos para solucionar problemas sociales de la población más vulnerable. Se evidencia que estos valores influyen en aspectos administrativos como el diálogo y el equilibrio de las relaciones para administrar grupos y la relación con asociados.

8.4 CONCLUSIONES SOBRE VALORES FUNDAMENTALES DE EMPRENDEDORES SOCIALES

Tabla 15.
Modos de Ser interpretados desde la Axiología

Modos de ser	Valores fundamentales
Mítico	**Lealtad** El valor fundamental de lealtad potencializa la relación, siendo acompañado de la interacción, la confianza y el compromiso de familia, con honestidad, fidelidad y solidaridad para fortalecer la acción colectiva de las empresas sociales en la prestación de sus servicios a la comunidad, que permita el crecimiento. En este sentido se consolidan la orientación a la acción con valores éticos, con participación de comunidades (Kliksberg, 2011). **Solidaridad** El valor fundamental de la solidaridad viene acompañado del compartir y el convivir en el contexto comunitario, para poder adquirir un compromiso de comportamiento en la prestación de los servicios, para cambiar el nivel de vida de los asociados y cumplir con los objetivos de la empresa. La solidaridad trasciende como un trabajo paulatino de los emprendedores sociales con ideología cooperativista y vocación de servicios, en que los asociados no esperan ni dividendos y reinvertirlos para beneficio de la empresa y el mejoramiento del servicio (Yunus, 2006, 2008, 2012).
Sistemático	**Orden** El valor fundamental del orden es aplicado por todos los directivos que se comportaban por convicción y disciplina en el pago de los aportes, como valor importante en la empresa, dando ejemplo en el que todos contribuyen para el beneficio de la empresa social y sus asociados (Kliksberg, 2012). En este sentido la autoridad en la dirección general fue fundamental, actuando con disciplina, rigurosidad y responsabilidad en las decisiones planificadas, para la configuración del modo de ser sistemático (Bédard, 2008). **Coherencia y claridad** El valor fundamental de coherencia y claridad en los emprendedores sociales denotan que se actúa de acuerdo a principios, objetivos, funciones, como principios de gestión para alcanzar resultados de manera transparente; reflejando en los asuntos, con valores de respeto, orden y honradez, para entregarle a las personas confianza y responsabilidad en la prestación de los servicios (Yunus, 2006, 2012); sobre todo cuando se piensa en el futuro, que se refleja en metas con visión de futuro para expresar lo que se siente, se piensa y lo que se hace como empresa social sin ánimo de lucro.
Pragmático	**Utilidad y rendimiento** Los valores de utilidad y rendimiento son maneras de hacer eficientes los recursos económicos y no económicos, enfatizando los criterios sociales como los beneficios a los asociados y la comunidad en general, del aporte social que hace el emprendedor social, la prestación de los servicios de calidad a la comunidad, y la gestión en el número de asociados, la expansión y el crecimiento en la prestación del servicio. Enfocando hacia aspectos administrativos de eficiencia, el beneficio común, soluciones de iliquidez, la buena publicidad de los asociados, y la influencia de la academia en el mejoramiento del sector productivo. **Toma de iniciativa** El valor de toma de iniciativa fue importante para los emprendedores sociales, buscando el mejoramiento del proyecto o empresa social, a través de la prestación de servicios de calidad para bienestar de los asociados y la comunidad, primando el interés colectivo. Usando herramientas de gestión como el análisis costo-beneficio, la generación de ingresos propios,

	generando un ambiente político y empresarial para negocios, mejorar la calidad de vida con la auto-ayuda y el aporte de cada asociado, en la prestación de un servicio esencial para la comunidad. Se destacan en las iniciativas estrategias de revolución, innovación y negociación en la clase dirigente empresarial. De esta forma se refleja el carácter multidimensional del emprendedor social en la gestión de la empresa social (Yunus, 2006). **Cambios, nuevas formas de trabajo e innovación** Los valores de cambio, nuevas formas de trabajo e innovación, son factores constantes en los emprendedores sociales que buscan generar valor agregado (Mair y Martí, 2006; Martin y Osberg, 2007) para solucionar problemas sociales de la comunidad (Banks, 1972); sobre todo para aquellos que no buscan el ánimo de lucro, en que sus actividades multidimensionales conllevan la aplicación del cambio y la innovación (Yunus, 2006; 2012).
Relacional	**Autonomía y responsabilidad** La autonomía es un valor individual que compromete lo colectivo como facultad para tomar decisiones, y la responsabilidad es un valor social que compromete al individuo a lograr resultados como beneficios sociales. De esta manera, los emprendedores sociales como agentes de cambio en el sector social (Dees et al., 1998) buscan la correspondencia entre la autonomía y la responsabilidad en las empresas sociales sin ánimo de lucro (Yunus, 2006; 2012), generando valor social para obtener resultados, para dar beneficios a la comunidad específica como proceso en continua innovación (Martin y Osberg, 2007). Los emprendedores sociales tienen la convicción y la vocación de generar beneficios a la comunidad de escasos recursos, por medio de la innovación social para generar valor social. **Autenticidad y diversidad** Son valores que fortalecen el fenómeno social en las organizaciones cooperativas, como una forma de construcción de identidad social e identidad de gestión en las empresas sociales, con características sin ánimo de lucro, en que los emprendedores sociales tienen convicción y vocación para crear valor social como proceso para generar bienestar a la comunidad de escasos recursos. En este sentido la autenticidad está relacionada con la personalidad del emprendedor social para resolver problemas y la diversidad con diferentes experiencias, argumentos y comunidades para gestionar, logrando inclusión y beneficios sociales para trascender (Kliksberg, 2012). **Respeto al otro y equidad** Los valores de respeto al otro y la equidad son fundamentales para el desarrollo de la empresa social (Yunus, 2006; 2012), resaltando el dominio del respeto al otro para lograr la equidad. En términos de gestión los dos valores contribuyen a la generación de diálogo, discusión y generación de ideas; además de la confianza en la relación con asociados, colaboradores, proveedores y comunidad, con las mismas oportunidades de acceso, destacando la resiliencia en desarrollo cooperativo durante más de 50 años.

En este sentido, la axiología con sus formas de legitimar acciones orienta el pensamiento con valores fundamentales que configuran el modo de ser de los emprendedores sociales. El modo de ser mítico mediante lealtad y solidaridad; el modo de ser sistemático mediante orden, coherencia y claridad; el modo de ser pragmático mediante utilidad y rendimiento, toma de iniciativa, cambios, nuevas formas de trabajo e innovación; y el modo de ser relacional mediante autonomía y responsabilidad, autenticidad y diversidad, y respeto al otro y equidad.

9. PRINCIPIOS FUNDADORES DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES

El propósito de este capítulo es analizar cómo los Emprendedores Sociales establecen la relación consigo mismo, con los demás, con la naturaleza y con la trascendencia, para definir competencias del ser, con una perspectiva ontológica de su identidad, en la creación y en la evolución de gestión de la organización. Para ello se abordarán los principios fundadores tratando de interpretar el modo de ser de los emprendedores sociales, como competencias del ser teniendo en cuenta la evolución de su gestión en las organizaciones. El modo de ser de los emprendedores tiene algunos principios que conjuntamente nos dicen su identidad social en torno a las acciones y actitudes que conforman las prácticas sociales de los emprendedores sociales. En este sentido, algunos principios fundadores del modo de ser son la unidad, el conjunto, los resultados y la intersubjetividad para orientar la gestión del emprendedor social por medio de la acción, como parte de la dimensión ontológica.

9.1 INTRODUCCIÓN

La Ontología estudia la teoría del ser en general, acerca del ser en sí, independiente de sus particularidades, reflejando los principios fundadores que tienen que ver con la constitución de la teoría del ser. De esta manera "la ontología es equivalente a la metafísica como sistema de determinaciones especulativas universales del ser…. que en la época moderna (siglo XVI) se entendió como una parte especial de la metafísica la teoría acerca de la estructura suprasensible, no material, de todo lo existente como ente" (Rosental-Iudin, 1979, p.346). Aristóteles en su Filosofía Primera incluyó el estudio del ente en cuanto ente como el estudio de un ente principal al cual se subordinan los demás entes, abriendo la posibilidad de distinguir entre lo que luego se llamó Ontología y lo que con mayor frecuencia se entendió por metafísica (Ferrater, 1964).

De acuerdo a Rosental-Iudin (1979), la filosofía burguesa del siglo XX reacciona frente al avance de las corrientes idealistas subjetivas (neokantismo, positivismo), se hacen intenciones de formar sobre una base idealista objetiva una "nueva ontología" ("ontología trascendental" de Husserl, "ontología crítica" de Hartmann, "ontología fundamental" de Heidegger). Se hace un análisis de la ontología trascendental para llegar a los hechos trascendentes e invariantes para

referirse a los hechos basados en la experiencia. La ontología trascendental de Husserl considera que la ontología puede ser formal o material. Con la intención de ser ideológicamente neutral, Husserl delimitó la "conciencia pura" al margen del ser y de la conciencia del sujeto concreto (del individuo), obteniendo las esencias puras en el sentido del idealismo objetivo de Platón, en que tales "esencias" "poseen significado", más carecen de existencia por sí mismas (Rosental-Iudin, 1979, p.226).

De acuerdo con Ferrater (1964), la ontología formal trata de las esencias puras formales, o sea de aquellas esencias que convienen a todas las demás esencias. La ontología material trata de las esencias materiales constituyendo un conjunto de ontologías a las cuales se da el nombre de ontologías regionales. Husserl propone la subordinación de lo material a lo formal, que hace que la ontología formal implique al mismo tiempo las formas de todas las ontologías posibles, y así, la ontología formal sería el fundamento de todas las ciencias. La ontología material sería el fundamento de las ciencias de hechos, pero como todo hecho participa de una esencia, toda ontología material estaría a su vez fundada en la ontología formal. La historia y la sociología como ciencias de hechos como fenómenos que vendrían a analizar los hechos históricos o materiales (fenomenología) para identificar hechos trascendentes (fenomenología trascendental).

Con Husserl se parte de la conciencia como vivencia intencional para obtener las vivencias de la conciencia, expresada conciencia intencional de las experiencias. Ante estas experiencias el investigador toma una actitud de reflexión analizando las evidencias para descubrir lo que está presente en las vivencias del ser, es decir, sus esencias, sus significados, su sentido, lo invariable; para lo cual propone actos intencionales de conciencia pura, es decir, que la conciencia está dirigida al mundo, y el mundo existe ante una conciencia, donde el mundo es el contexto, y la conciencia vivida adquiere el grado de vivido y lo experimentado como experiencias . Luego propone la reducción histórica de sus experiencias del yo (reflexiones) invariantes para lograr un juicio objetivo y neutral para acceder a una conciencia pura. En conclusión, el propósito de Husserl es descubrir aquello invariante en las vivencias del ser humano en el tiempo y el espacio, que es trascedente en la historia. Para el investigador la fenomenología se manifiesta con la lectura y relectura de las entrevistas para compenetrarse con los relatos y captar lo invariable que se va repitiendo en los entrevistados, y que revela el método comparativo de la historia.

Para Heidegger (1927) la existencia del ser da sentido al entorno, como el estar del ser. Que es una reconstrucción del ser ahí / estar ahí en el mundo, que busca lo oculto detrás de lo

manifiesto y hace énfasis en lo no comprendido. De esta manera el estar ahí es su propia posibilidad o esencia, de ahí que su naturaleza consiste en su existencia, donde la existencia del ser da sentido. Según Heidegger la fenomenología es un medio que logra conservar las vivencias de la conciencia y que desarrolla como su ámbito temático, quedando establecido que los fenómenos normalmente no se dan en la vida cotidiana, hasta que existe una preocupación por develarlos expresado en el estar ahí como ser. **La manera como se presenta o es interpretado el ser, determina los múltiples modos de ser, es decir los múltiples entes, de ahí que los modos de ser son los entes o entidades del ser.** Por consiguiente, el ser está oculto o encubierto en el ente, participando del ente y la idea central es poder obtener al ser que hay en el ente para descubrir la verdad. Es decir, el fenómeno es el ser que debe sacarse a la luz, debido a que se encuentra ocultó en medio de fenómenos superficiales que llaman la atención. El fenómeno de sacarse a la luz, se hace posible por la fenomenología hermenéutica o la interpretación que transforma una comprensión distorsionada u oculta del ser en una comprensión del ser en sí mismo, como si fuera una construcción del acto de estar y de ser de múltiples formas.

Para Heidegger es el ser que logra abrirse al mundo en su contexto temporal, "un yo histórico que vive aquí y ahora en el mundo de sus preocupaciones" el cual es posible comprender a través de interpretaciones de sus manifestaciones, en la existencia, las que se deben describir tal y como se presentan. La existencia es la experiencia vital en la que se intenta reconocer al ser oculto que está en medio de su entorno. El investigador debe comenzar con un reconocimiento profundo de sus percepciones y juicios sobre el fenómeno a estudiar, pero será con la idea que estas experiencias contribuirán a descubrir y comprender el fenómeno o ente que está encubierto. En las entrevistas en profundidad, el instrumento del análisis será el investigador para a través del lenguaje verbal y no verbal comprender lo que dice el entrevistado.

De esta manera los modos de ser ubicados en la existencia o existir del ser, como ser ahí / estar en el mundo, nos provee de experiencias existenciales que dan sentido al ser, en este caso el investigador al analizar el entorno del gestor emprendedor por el lenguaje utilizado, "intentando reconocer al ser oculto que está en medio de su entorno de tiempo y espacio", interpretando el contexto socio-económico del ser oculto en un momento dado de la historia. El ser en el mundo socio-histórico, donde la dimensión fundamental de toda conciencia humana es histórica y socio-cultural, para darle sentido al ser en el tiempo. En este sentido el modo de ser del emprendedor social es uno de los tantos entes ubicados en el Dasein del ser ahí/estar en el mundo, que tuvieron

experiencias como gestores emprendedores de la Universidad del Valle en el período 1962-1995.

Con lo epistemológico de Husserl y lo ontológico de Heidegger se enriquece la metodología de esta investigación, como una metodología fenomenológica que destaca el rol de la evidencia y el lenguaje, por un lado para describir que la experiencia original sea evidente por medio de la intuición clara, y además, teniendo en cuenta la manifestación del ser-estar en el mundo, utilizando la hermenéutica para interpretar y comprender, y poder dar sentido a ese ser oculto como modo de ser concreto, expresado a través de la entrevista en profundidad (Tabla 16).

Tabla 16.
Comparativo entre la fenomenología de Husserl y Heidegger

Categoría	Husserl	Heidegger
Tipo	Fenomenológica eidética lógica	Fenomenológica hermenéutica (interpretativa) del Dasein
Enfoque filosófico	Epistemológico De la naturaleza del conocimiento Énfasis en el regreso a la intuición reflexiva para escribir y clarificar la experiencia tal como se vive.	Existencial – Ontológico De la naturaleza de la existencia Ser en el mundo socio-histórico donde la dimensión fundamental de toda conciencia humana es histórica y sociocultural.
Principal característica	Conciencia intencional *Epojé* – poner entre paréntesis *Eidos* – Esencias Reflexividad de la conciencia intencional Hechos que se transforman en experiencias invariantes	Conciencia temporal El *Dasein* (Da-sein) entorno del ser ahí / estar ahí en el mundo Analítica existencialista del modo por el cual se accede al sentido del ser (modo de ser). El cuidado como ser del Dasein con tres momentos estructurales: existenciariedad, facticidad y caída, en el existir humano en una relación de cooriginariedad.
Lenguaje	Descriptivo Su propósito es que la experiencia original sea evidente por medio de la intuición clara.	Manifestación del ser Hermenéutica – conocer e interpretar
Fenómeno	Se constituye a través de la percepción directa o intuición clara.	“Estar en el mundo” es “Ser en el mundo”.
Pregunta	¿Cómo conozco el fenómeno? ¿Cómo conozco el mundo?	¿Cuál es el sentido del ser? ¿Qué significa ser? En un entorno dado

Fuente: Análisis con base en Soto y Vargas (2017, p.49)

Los modos de ser como entes tienen algunas orientaciones del ser ahí / estar ahí en el mundo, que conjuntamente nos dicen las formas de proceder en el entorno con respecto a la identidad y la trascendencia que configuran los principios fundadores de los emprendedores sociales. En este sentido, algunos principios fundadores de los modos de ser son la unidad, el conjunto, los resultados y la intersubjetividad, que hacen parte de las dimensiones filosóficas del Management.

9.2 ONTOLOGÍA – PRINCIPIOS FUNDADORES

La ontología es el campo del conocimiento que trata sobre las hipótesis fundamentales relacionadas con lo real y el conjunto de los seres, los principios y las teorías de la realidad. Trata del fundamento del orden de las cosas, es decir, de los principios generales de la realidad y de la inteligibilidad. Según Bédard (1995, 2003), "los principios son a la ontología lo que los valores son a la axiología". Según, que trate sobre el ser humano, el universo natural o el divino, la ontología se divide en sicología, cosmología y teología. "Ella constituye la piedra angular sobre la cual reposan la axiología, la epistemología y la praxeología" (2003, p.83)

De acuerdo con Bédard (2003), la ontología nos remite al conocimiento del ser, estudiando los fundamentos conceptuales de la realidad, donde es el componente más profundo del substrato en el que las ideas y las concepciones de la persona tienen sus raíces; así, son a menudo difíciles de penetrar. De esta forma, "la ontología provee ideas directrices que permiten a cada persona orientarse; asegura la inteligibilidad de base y procura las certidumbres fundamentales; ofrece una lectura del universo, una primera concepción de la realidad" (p.83). Concluyendo, la ontología es el fundamento sobre la cual todo el edificio conceptual, ético, crítico y práctico de cada persona es progresivamente construido.

En consecuencia, la ontología engloba los paradigmas fundadores, como las perspectivas comunes compartidas por varias personas en un tema, un momento y un lugar dados. En el entramado científico donde saca su definición moderna, Bédard cita a Dumouchel quien lo califica como el paradigma del "mito fundador de una comunidad científica dada" (2003, p.83). Explícitamente, un paradigma comprende no solo un contexto reconocido sino disposiciones o categorías adquiridas por los miembros de la comunidad: leyes, valores, modelos, procedimientos y esquemas. Esta manera de concebir el paradigma se aplica a toda forma de conocimiento; adicionalmente es importante decir que existen varios niveles paradigmáticos.

Para Bédard (2003), cada disciplina "define un cuadro conceptual o una matriz disciplinaria que representa la suma de conocimientos en un campo del saber, ya se trate de un arte, de una ciencia o de otro tipo de conocimiento" (p.83). Citando a Kuhn (1962) dice que esta matriz disciplinaria tiene generalizaciones teóricas, modelos, valores y ejemplos. De esta percepción, se formulan los cuatro componentes filosóficos del rombo: las generalizaciones teóricas (ontología), los modelos (epistemología), los valores (axiología) y los ejemplos (praxeología).

En la ontología se encuentran los marcos de referencia correspondientes como corrientes filosóficas dominantes en el tiempo. Así, las grandes corrientes filosóficas del pensamiento

occidental moderno "han ejercido una influencia sobre la concepción del conocimiento, de la acción, y de la fabricación, para retomar la trilogía aristotélica son: el empirismo, el positivismo, el utilitarismo, el existencialismo, el pragmatismo, etc." (Bédard, 2003, p.84).

Según Bédard (2003) "la idea de un logos universal —es decir la existencia de una uniformidad, de una regulación y de una permanencia detrás de la variedad y de la inestabilidad de la realidad— permite explicar que si los seres cambian en el curso del tiempo y si la realidad es múltiple en el espacio, se trata simplemente de apariencias." (p.84). Dice que a escala universal, el logos se traduce por el *kosmos*, el universo ordenado comprende una esfera celeste inmutable y una esfera terrestre corruptible; a escala del género humano, se presenta bajo la forma de la razón (el hombre como animal racional). Del principio inicial del logos, se derivan dos consecuencias: una concepción esencialista de la realidad y la primacía del problema ontológico sobre los otros aspectos (Bédard, 2003).

Para Bédard (2003) la ontología comprende el campo de los principios generales de la realidad y suministra la base de la doble vigilancia epistemológica y axiológica, así como la justificación última de las actividades concretas. "La ontología da a la persona un marco de referencia, un telón de fondo metafísico o filosófico, un marco conceptual de naturaleza general que procura los principios fundadores que permiten explicar el orden de las cosas tales como ellas existen en la realidad fenomenológica (el estar)" (Bédard, 2003, p. 85).

La ontología aporta respuestas a los interrogantes fundamentales de la persona sobre la naturaleza de la realidad en la cual vive y sus relaciones con los diferentes elementos de aquella. Bédard cita a Gusdorf (1982), para quien la ontología aporta una explicación sobre las relaciones de la persona con lo sagrado, con Dios, con lo desconocido, con el universo, consigo mismo y con los demás; según estos objetos, la ontología toma la forma de mitología o de teología (la relación con lo sagrado, lo divino y lo desconocido), de metafísica (los principios de la realidad), de cosmología (la relación con el universo), de psicología (la relación consigo mismo) y de antropología (la relación con el otro).

De acuerdo con Bédard (2003, p. 85) la ontología determina los principios generales fundadores y los grandes marcos de referencia que orientan el pensamiento y la acción. Representa una tentativa de comprensión cualitativa de la realidad que se extiende a las grandes cuestiones que constituyen los núcleos de la problematización propia de la cultura occidental. A menudo está implícita detrás de las posiciones intelectuales teóricas adoptadas por las diversas

disciplinas que subyacen a nuestras actividades.

Los modos de ser como entes tienen algunas orientaciones que nos dicen las formas de proceder en el entorno con respecto a la identidad y la trascendencia que configuran los principios fundadores de los emprendedores sociales. En este sentido, algunos principios fundadores de los modos de ser son la unidad, el conjunto, los resultados y la intersubjetividad, que hacen parte de las dimensiones filosóficas del Management (Tabla 17).

Tabla 17.
Principios fundadores de los Modos de Ser

MODOS DE SER ***DIMENSION***	**MITICO**	**SISTEMATICO**	**PRAGMATICO**	**RELACIONAL**
PRINCIPIOS FUNDADORES	*La Unidad* *Pater family* y héroes, Comunidad. Vitalidad y perennidad. Potencia. *Nosotros*	*El Conjunto* Hombre íntegro, sistema, Razón, Permanencia y absoluto, Dualismo. *Todos*	*Resultados* Hombre de acción, red, materia, energía, progreso. *El*	*La intersubjetividad* Personalizado. Relación de persona a persona. Particularidad, Sentido compartido. *Yo-tú*
Fuente : Bédard (1995, 1999, 2008)				

9.2.1 Héroe o Pater Family

Análisis

Con respecto a la caracterización de héroe o pater family en el desarrollo de la gestión, se hace referencia a personas que asumieron un rol de héroes o padres de familia durante la creación desarrollo y evolución de la empresa social. Se constata que hubo varios gestores emprendedores que asumieron ese rol, destacándose por su liderazgo, dinámica e influencia en la formación de empresas y su desarrollo en varias organizaciones creadas en el sector de la economía solidaria; más cuando hacen referencia a una comunidad de hermanos o haciendo analogías a la familia, con todos sus efectos de relaciones sociales.

Se evidencia en los gestores que la caracterización de héroe o pater family la ejercieron otras personas que no fueron gestoras; no se asumió ese rol en 30 años como miembro de junta (Entrevistado 1); en materia de *pater family* allí había era una relación institucional, no existía relación de tipo patriarcal, pues era una organización racional (Entrevistado 5); no se percibió, a pesar de que se hicieron cosas con amor de servicio a la comunidad, ni se observó otra persona con ese rol (Entrevistado 12).

Se asegura por los gestores que la caracterización de *pater family* la ejerció como líder que orientaba a los asociados en la construcción de viviendas, a quien siempre respetaron

(Entrevistado 2); por sus características de empresa familiar se asumió el *pater family* desde el inicio de las actividades, conservando mucho valores y principios de sus inicios (Entrevistado 3). lo desempeñó Víctor H. Pinzón que fue el personaje fundamental para la historia de la empresa, siendo gestor y líder (Entrevistado 4); se hace referencia a Álvaro Garcés, persona con prestigio que estaba pendiente del progreso de la empresa (Entrevistado 7); estaba en el señor Edgar Bejarano, líder y gestor de la cooperativa, con don de gente, para quien no había nada imposible (Entrevistado 10).

Se constata en los gestores que no se mira como heroísmo sino un compartir de familia entre los compañeros de muchos años, como una hermandad en el que todos eran dolientes (Entrevistado 6); se diría que se tuvo mucha ascendencia en el grupo en términos de propuestas, estimulando para salir adelante (Entrevistado 8); es importante, se podría calificar como una generación joven, entrenada, haciendo equipo, con dedicación a la comunidad para salir adelante (Entrevistado 9); se fue más *pater family* porque se estaba con el grupo, haciendo consensos con el grupo y pendientes que la iniciativa se consolidara (Entrevistado 11); en *pater family* o héroe de manera humilde no se cataloga, pero los demás líderes sí, apoyando durante 56 años la gestión en el sector cooperativo (Entrevistado 13).

La aplicación del principio de Héroe o *Pater Family* en los gestores emprendedores, hay una mayoría que se identifica con ese rol, bien sea calificándose directamente o indirectamente, o mencionando a otras personas fundadoras de varias empresas sociales. Estas personas gestoras tuvieron características de liderazgo que motivaron y orientaron a otros gestores en la creación y desarrollo de estas empresas, caracterizándose algunas como líderes del cooperativismo.

Interpretación

El principio fundador de Héroe o *Pater Family* en el modo de ser mítico de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995 se caracterizó por cinco tendencias: el ejercido por el gestor emprendedor entrevistado; el ejercido por otro gestor emprendedor; el ejercido por otra persona no gestora, la existencia de una relación institucional; y el que no se percibió en alguna persona. Donde se destacó el principio de *Pater Family* ejercido por el gestor emprendedor entrevistado y la ejercida por otro gestor emprendedor, quienes ejercieron el papel integrador de liderazgo con humildad, dedicación y servicio a la comunidad universitaria, en su gran mayoría. Se observaron algunas prácticas administrativas a resaltar como que: el liderazgo ejercido para orientar a los asociados; las características iniciales eran de empresa familiar; la

humildad en el ejercicio del rol de *pater family;* se mira la empresa como un compartir de familia, como una hermandad entre compañeros; las personas estaban pendiente del progreso de la institución; hubo mucha trascendencia, estimulando y alineando esfuerzos colectivos; ser parte de una generación competente, haciendo equipo con dedicación a la comunidad.

Entre los supuestos administrativos identificados en la calificación de Héroes o *Pater Family* de los emprendedores sociales se tienen:

- En el desarrollo de la empresa hubo acompañamiento de líderes sociales que no fueron gestores de la empresa, que influyeron en su desarrollo.
- Lo ejercieron líderes que orientaban a los asociados en la prestación y apropiación del servicio, que siempre respetaron.
- Las características de empresa familiar permitió asumir el liderazgo social desde el inicio de las actividades, conservando valores y principios.
- Lo desempeñó el líder social como gestor que fue el personaje fundamental en la historia de la empresa.
- Había una relación institucional, por lo que no había relación de tipo familiar.
- Se mira el Pater Family como un compartir de familia entre compañeros de muchos años, como una hermandad.
- El líder social es una persona con mucho prestigio que apoya la iniciativa de empresa y estaba pendiente de su progreso.
- El líder social se percibe como tal, teniendo mucha ascendencia en el grupo en términos de ideas, motivando a salir adelante.
- El líder social se califica como una generación joven sumamente entrenada, con dedicación a la comunidad para salir adelante.
- El líder social como persona motivadora y gestora, no tiene nada imposible que fortalece con su don de gente y capacidad de relaciones humanas.
- El *Pater Family* se refleja porque es parte del grupo, haciendo consensos y pendiente que la iniciativa se consolide para tener algún liderazgo al respecto.
- Cuando no se percibe como líder social, que hace las cosas con amor y de servicio a la comunidad, pero que tiene seguidores, algo ha de tener.
- El líder social hace alusión a la humildad para que los demás lo califiquen después de 56 años de gestión en el sector cooperativo, porque eso surge espontáneamente con el tiempo.

Se concluye que el rol de héroe o *pater family* lo ejercen personas vinculadas con las funciones de líder social, calificándose directa o indirectamente, con amor, humildad y dedicación, es decir, con convicción y vocación al servicio de la comunidad, buscando siempre el bienestar de los asociados y su comunidad, con valores y principios cooperativos. Se destacan el énfasis que hacen con analogías de familia y de hermandad, donde el amor y la dedicación por la comunidad tienen sus efectos a través del tiempo como líder social, en que los seguidores acogen sus características y roles, para su beneficio.

9.2.2 Sentido de comunidad

Análisis

Con referencia al sentido de comunidad en el desarrollo de la gestión, se hace alusión a la representación y significado de conjunto de personas de un pueblo o población con una caracterización específica, vinculadas con intereses comunes. Se evidencia en los gestores emprendedores la caracterización de grupos de personas que hacen parte de una familia o hermandad, que vinculan a sus asociados y comunidades respaldadas en el liderazgo social de los gestores emprendedores para la prestación de servicios de vivienda, salud, educación, bienestar, ahorro y crédito, por medio de la constitución de empresas sociales en el marco de las organizaciones de economía solidaria, y la aplicación de sus valores y principios.

Se demuestra en los gestores el sentido de comunidad en la importancia de una hermandad donde hay abuelos, padres, hijos constituyendo tres generaciones (Entrevistado 1); fue excelente, en que todos ayudaban en actividades y conocimientos para el bien de la comunidad (Entrevistado 2); todos sentían que hacían parte de algo importante y la diferencia estaba en el liderazgo, tomando decisiones y posiciones, respaldado en los asociados (Entrevistado 3).

Se manifiesta por los gestores que el aspecto comunitario fue importante porque permitió conocer profesores de otras facultades, siendo participe de una comunidad universitaria (Entrevistado 4); la Universidad es una comunidad académica solidaria en torno a los principios de la ciencia, de las artes y de las humanidades como entidad (Entrevistado 5); es muy importante, mirando siempre cómo ayudar a los asociados más necesitados en las buenas y en las malas, siendo estrictos con aportes (Entrevistado 6).

Además se demuestra en los gestores que había mucha correspondencia, se sentía la obligación de aportarle a la comunidad, a esta iniciativa y no hubo problemas en los gestores (Entrevistado 7); fue creciendo aunque con distintos campos disciplinarios, el contacto y el

diálogo hicieron que todos se sintieran mejor, ser profesor de la Universidad era un honor (Entrevistado 8); comunidad es algo que unía cuando había patriotismo, es lo que tienen los vallecaucanos, vallecaucano come vallecaucano (Entrevistado 9).

Adicionalmente se manifiesta por los gestores que el principio de colectividad en el nivel de los gestores fue muy importante en el trabajo en equipo, potencializándose con la unión (Entrevistado 10); lo comunitario es un principio significativo como grupo, siendo clave la solidaridad en la identidad de los economistas (Entrevistado 11); un principio importante tiene que ser la comunidad por su trascendencia, aún en los diversos sucesos cooperativos (Entrevistado 12); la comunidad es fundamental, pues nunca hay nada sin la comunidad para desarrollo de la sociedad, por eso hay que estimular la juventud (Entrevistado 13).

El significado que tuvo el Sentido de Comunidad para el desarrollo de la gestión, se evidencia en los gestores emprendedores que son los asociados y la comunidad en general la razón de ser de la creación de la empresa social, para la prestación de sus servicios para la búsqueda de sus beneficios. De esta manera se resaltan calificativos de familia, hermandad y patriotismo, como referentes para lograr el trabajo en equipo para potencializar la unión.

Interpretación

El principio fundador de sentido de comunidad en el modo de ser mítico de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995 se caracterizó por identificar la comunidad como una hermandad, una familia y como el sentido del todos, en que sus actividades estuvieron lideradas por los fundadores en la búsqueda de soluciones para la satisfacción de necesidades por la empresa social, buscando siempre una identidad de familia y solidaridad con aporte de conocimientos y de saberes. Adicionalmente se identifican algunos aspectos administrativos como la búsqueda de un identidad de empresa familiar y de hermandad, en que todos aportan conocimientos como comunidad académica y de saberes para la solución de problemas con solidaridad hacia sus asociados; con mucha correspondencia de reciprocidad y mutualidad, en que el diálogo y la identidad del Valle unían, por su trascendencia en los diversos sucesos cooperativos y en el desarrollo de la sociedad, donde todos participaban.

Entre los supuestos administrativos identificados en la calificación de Héroes o *Pater Family* de los emprendedores sociales se tienen:

- La importancia de un vínculo de hermandad y de familia donde hay abuelos, padres, hijos constituyendo tres generaciones a partir de los gestores emprendedores.

- Todos ayudaban con participación en las actividades y aporte de conocimientos para el bien de la comunidad.
- Todos sentían que hacían parte de algo importante, en que simplemente la diferencia estaba en el liderazgo respaldado, para tomar decisiones y asumir posiciones.
- Permitió la apertura hacia otros grupos sociales, habiendo más participación de la comunidad para los diálogos y debates.
- La Universidad es una comunidad académica solidaria en torno a los principios de la ciencia, de las artes y de las humanidades, como entidad.
- Se mira siempre cómo ayudar a los más necesitados en las buenas y en las malas, siendo estrictos con aportes.
- Hay mucha correspondencia, se siente la obligación de aportarle a la comunidad, a la región, a esta iniciativa y no hubo problemas en los gestores por cumplir con este propósito.
- El sentido de comunidad fue creciendo con distintos campos disciplinarios, en que el contacto y el diálogo facilitaron el bienestar en conocimiento y sensibilidad.
- La comunidad es algo que une cuando había patriotismo, comunidad es lo que tienen los vallecaucanos, vallecaucano come vallecaucano.
- El principio de colectividad en el nivel de los gestores es muy importante para el trabajo en equipo, el resultado se hace mejor cuando se potencializa la unión.
- Es un principio significativo, tener sentido comunitario fue importante como grupo y agremiación, siendo clave la solidaridad en la identidad del gremio.
- Un principio importante tiene que ser la comunidad debido a que es la razón de ser y sin ella la empresa no funciona, aún en situaciones catastróficas.
- Es fundamental pues nunca hay nada sin la comunidad, como algo personal para desarrollo de la sociedad, por eso hay que estimular la juventud.

En conclusión, el sentido de comunidad del modo de ser mítico buscar fortalecer la unión, la unidad y la identidad, mediante prestación de servicios y participación de la empresa social en el bienestar de la comunidad, como su razón de ser. En este sentido se observan vínculos de familia, hermandad, patriotismo, participación y liderazgo, como elementos de inclusión para la construcción de identidad en el ámbito social y de gestión de las empresas sociales; como convicción y vocación de los emprendedores sociales, con su pensamiento divergente y multidimensional (Yunus, 2006; 2012) en la solución de problemas sociales (Banks, 1972).

9.2.3 Sentido del nosotros

Análisis

En el contexto del sentido del nosotros en el desarrollo de la gestión, se hace alusión al principio orientador en que la organización o empresa social constituye la razón de ser y el grupo objetivo, de las personas en que el espíritu familiar y la solidaridad tienen dominio en las relaciones sociales (Bédard, 2008). Se demuestra en los gestores emprendedores una tendencia a representar la organización como una cooperativa, en el que los asociados están caracterizados por el nosotros en la organización y la razón de su existencia.

Se observa en los gestores que el nosotros es un principio importante, trasmitido a través del tiempo y reflejado en la no repartición de dividendos como una cooperativa (Entrevistado 1); el nosotros ha trascendido como el primer conjunto residencial que tuvo un club en Cali y que derivó que lo tomaran como modelo por entidades públicas (Entrevistado 2); siempre decíamos el grupo de los treinta, lo que nos caracterizó, y para ellos se era el líder para resolver problemas colectivos (Entrevistado 3).

Se constata en los gestores que el nosotros fue el principio rector para que los asociados pudieran conseguir crédito oportunamente, a condiciones más favorables (Entrevistado 4); hace referencia a los primeros gerentes, cuando se tuvo influencia administrativa, en que la fundación fue sistemática (Entrevistado 5); como fundadores, es enriquecedor estar con la familia, dando ejemplo en la empresa dentro y fuera como una familia (Entrevistado 6).

Además se demuestra en los gestores que en el nosotros había un liderazgo importante que estimuló a todos los miembros de la junta a seguir trabajando por este propósito (Entrevistado 7); como Comité de Bienestar Profesoral, como profesores de la Universidad, como grupo estaban dispuestos a escuchar y aprender (Entrevistado 8); como equipo tuvo trascendencia en la Universidad como líder de la comunidad, como mediador objetivo de la comunidad de todo el Valle (Entrevistado 9).

Adicionalmente se constata en los gestores que el nosotros siempre estaba en el desarrollo de todas las actividades que se hacían, eso fue importante porque se tenían ideales colectivos (Entrevistado 11); se refleja en las asambleas, en que se eligen los delegados, en que como grupo directivo busca alinear los objetivos de la empresa (Entrevistado 12); se tuvo el sentido de nosotros, porque cuando se crea una cooperativa, se piensa en la trascendencia de hacer algo por los demás (Entrevistado 13).

La aplicación del principio de sentido del "nosotros" para el desarrollo de la gestión entre los gestores emprendedores, se demuestra que se identifica con ello a la comunidad como la directamente beneficiaria de la prestación de los servicios de la empresa social. Para su aplicación, sirvió mucho el liderazgo ejercido por los gestores emprendedores, que estaban dispuestos a escuchar y dialogar, para generar beneficios a toda la comunidad universitaria.

Interpretación

El principio fundador de sentido del "nosotros" en el modo de ser de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995 se caracterizó por la creación de empresas sociales que tuvieron como propósito intereses colectivos y beneficio a los asociados, que con el tiempo se han fortalecido aplicando siempre principios cooperativos. Adicionalmente se destacan aspectos administrativos como la no repartición de dividendos, servir como modelo referente (benchmarking) para otros proyectos; el desarrollo del liderazgo en el grupo; prestar servicios oportunos con condiciones favorables; el carácter sistemático de los gerentes; ver la empresa social como empresa familiar; había liderazgo que estimuló a los miembros de la junta seguir trabajando; todos los miembros estaban dispuestos a escuchar y aprender; como equipo tuvo trascendencia en la Universidad como líder en el Valle; importante porque se tenían ideales colectivos; en las asambleas se eligen buscando alinear los objetivos; cuando se crea una cooperativa, trasciende lo que usted haga por los demás. Observándose que el "nosotros" siempre trascendió hacia lo familiar, lo colectivo, lo comunitario y lo regional.

Entre los supuestos administrativos identificados en el sentido del nosotros de los emprendedores sociales se tienen:

- Principio que se ha trasmitido de generación en generación a lo largo de la evolución de la empresa, en que prima el amor a la institución, como una cooperativa pero no da dividendos.
- El nosotros se describe como ser pioneros en el desarrollo habitacional con actividades de recreación social.
- El dominio del nosotros se caracteriza por el espíritu de grupo, soportado en el liderazgo que procura resolver problemas colectivos con equidad.
- El principio rector es que los asociados pudieran conseguir crédito oportunamente a condiciones más favorables que la del mercado.
- El nosotros se representa a los gestores fundadores con influencia administrativa y acciones sistemáticas.

- El nosotros enriquece el estar con la familia, para dar ejemplo en la empresa del nosotros como una familia.
- El liderazgo social se refleja en la dirección que estimula a todos los miembros de la organización a seguir trabajando por este propósito.
- El nosotros como grupo social e institucional debe estar dispuesto a escuchar y aprender.
- El nosotros como equipo o como grupo social tiene trascendencia en el liderazgo de la comunidad, creando instituciones para el servicio de la comunidad.
- Siempre el nosotros está presente en el desarrollo de todas las actividades, en el día a día, para fortalecer el espíritu colectivo.
- El nosotros no es algo dado, hay que construirlo todos los días con el aporte de cada uno, para que una vez elegidos como representantes, se exprese en la gestión del colectivo.
- El nosotros se tiene cuando se crea una empresa social, se está apreciando a los demás, trascendiendo lo que se hace por los demás.

Se concluye que el sentido del nosotros en los emprendedores sociales es una constante que si no se le da la respectiva importancia, en materia de gestión no se logra nada, sobre todo en las empresas sociales u organizaciones de la economía solidaria. Inclusive en empresas particulares con ánimo de lucro, en que el nosotros se refleja en el espíritu cooperativo de sus miembros. De esta manera, el sentido del nosotros se expresa cuando se comparte y se convive con los demás, con inclusión y participación, mirando siempre el colectivo para gestionar organizaciones sin ánimo de lucro y con ánimo de lucro, de tal manera que se sean sostenibles y reduzcan los problemas sociales de desempleo y pobreza. Para ello el nosotros debe ir acompañado de innovación social (Dees y Anderson, 2006) para crear o generar valor social, solucionar problemas y satisfacer necesidades sociales.

9.2.3.1 Conclusiones e interpretación sobre los principios fundadores del Modo de Ser Mítico (la unidad) de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle

Los principios fundadores del modo de ser mítico de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, procuraron la unidad a través de la figura del *pater family* ejercida por el gestor emprendedor entrevistado y otro gestor emprendedor, mediante un rol integrador de liderazgo carismático y participativo con humildad, dedicación y servicio a la comunidad universitaria…. Así como identificar la comunidad como familia, hermandad y sentido de todos, liderada por los fundadores en la búsqueda de soluciones para la prestación de

servicios oportunos para beneficio del asociado y su familia, buscando siempre una identidad y solidaridad con aporte de conocimientos y de saberes como comunidad…. Como también la creación de empresas sociales que tuvieron como propósito intereses colectivos y beneficio a los asociados, que con el tiempo se fortalecieron aplicando siempre principios cooperativos.

Entre los supuestos administrativos a destacar del modo de ser mítico están el liderazgo carismático y participativo con humildad y transparencia; la unión familiar como manifestación de la comunidad universitaria con aporte de conocimientos y saberes buscando el mutualismo y la solidaridad; y la creación de empresas sociales con intereses colectivos y beneficio a los asociados, que con el tiempo se han fortalecido aplicando principios de mutualismo.

Observándose que los principios fundadores del modo de ser mítico buscaron la unidad y la integración como familia y hermandad dentro de la comunidad, buscando la solidaridad en la prestación de servicios para trascender a lo colectivo, lo comunitario y lo regional como ente que es la Universidad del Valle.

9.2.4 Significado de sistemas

Análisis

Haciendo referencia al significado de sistemas como conjunto de personas, reglas y componentes que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objetivo, se observa que en gestión se hace alusión a los sistemas de información para tomar decisiones; a la acción armónica y ordenada de personas para lograr objetivos; y al conjunto de políticas, estrategias, programas y proyectos para proyectar el desarrollo de la empresa.

Se asegura por los gestores emprendedores que los sistemas en gestión permiten el desarrollo del sistema de información con historias clínicas para tener una atención al cliente más segura (Entrevistado 1); en el significado de sistemas se actuó de forma armónica, en una población donde viven 80 familias, la armonía se expresó en que sus hijos fueran profesionales (Entrevistado 2); el significado de sistemas establecido el tiempo completo especial, el grupo de los treinta luchó para ejercer la profesión que les sirvió a todos los demás (Entrevistado 3).

Se evidencia en los gestores que los sistemas han sido positivos porque permitió la disciplina de ahorro en momentos difíciles, matizando la reducción de pago de jubilado (Entrevistado 4); la administración moderna está en el manejo de los sistemas, entonces el gerente debe manejarlos como economista-administrador (Entrevistado 5); se llevó con mucha claridad en el análisis profundo del resultado, para tomar decisiones y proyectar el rumbo de la empresa, con aporte de

expertos (Entrevistado 6).

Además se asegura por los gestores que los sistemas en los hospitales tienen un modo especial de funcionamiento que se replicó en la empresa, siendo replicados en otras instituciones (Entrevistado 7); desde haber creado la división de Bienestar Profesoral, destinando recursos y espacios con apoyo de los profesores (Entrevistado 8); se replicaron los sistemas de las fundaciones financiadoras norteamericanas, porque ya estaba inventado (Entrevistado 9).

Adicionalmente se evidencia en los gestores que como sistema la gestión siempre fue mancomunada, como de trabajo en equipo en donde había varios líderes solidarios (Entrevistado 10); en la empresa, se facilitaba decir que se va a hacer de tal manera y porque en eso sí se tiene experiencia para manejarlo, sin tanta tecnología (Entrevistado 12); en los sistemas la armonía es fundamental, que relacionada con la coherencia desarrolla los servicios con las necesidades de los asociados (Entrevistado 13). Por último, se demuestra en los gestores que los sistemas no se aplicaron tanto (Entrevistado 11).

La aplicación del principio de sistemas para el desarrollo de su gestión, se observa en los gestores emprendedores que hacen alusión a los sistemas de información para tomar decisiones; a la acción armónica y ordenada de personas para lograr objetivos; y al conjunto de políticas, estrategias, programas y proyectos para proyectar el desarrollo de la empresa; a los recursos administrativos y financieros para el cumplimiento de objetivos.

Interpretación

El principio fundador de sistemas en el modo de ser sistemático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995 se caracterizó porque facilito la práctica de gestión como un conjunto de recursos humanos, de equipos, de información y financieros estrechamente relacionados que buscan el cumplimiento de los objetivos de manera ágil y oportuna, mediante la toma de decisiones colectivas. En este sentido el significado de sistemas, su aplicación y relación con la gestión o administración para comprender el desarrollo de la gestión hace referencia a la armonía que debe existir en los diversos componentes de una empresa social, sobre todo con los servicios prestados a los asociados y la comunidad en general.

Entre los supuestos administrativos identificados en el significado de sistemas de los emprendedores sociales se tienen:

- Los sistemas en gestión han permitido que todos funcionemos al unísono junto con los sistemas de información para prestar una atención al cliente más segura.

- Los sistemas de gestión hacen que la acción de las personas se ejecute de forma más armónica en la consecución de los resultados.
- Una vez establecido y logrado el objetivo, el beneficio para todos debe ser integral de tal manera que todos lo disfruten.
- Los sistemas son positivos porque permitieron el aporte con disciplina de los asociados, aún en los momentos difíciles.
- La administración moderna está en el manejo de los sistemas, que permiten administrar la complejidad en un mundo globalizado.
- El análisis profundo del resultado, hace la evaluación de alternativas y su impacto antes de tomar decisiones, para proyectar el rumbo de la empresa.
- Algunas organizaciones líderes tienen un modo especial de funcionamiento, que permite de alguna manera replicar sus sistemas a otras instituciones.
- La creación de una dependencia de bienestar social, exige destinar recursos y espacios para beneficio integral de sus asociados como una empresa social.
- Una forma de gestionar las organizaciones es replicar los sistemas y actividades de organizaciones referentes y competitivas, "si ya está inventado para qué inventarlo".
- En las empresas sociales, los sistemas de gestión siempre va a ser mancomunada, como de equipos de trabajo, donde hay varios líderes.
- Cuando en una empresa social no se aplican los sistemas, se corre el riesgo de desaparecer.
- Los sistemas facilitan el desarrollo de las actividades y las organizaciones, que soportado en la experiencia, se pueden lograr beneficios.
- En los sistemas la armonía es fundamental, tiene mucho que ver también con la coherencia para desarrollar nuevos productos y servicios, teniendo en cuenta las necesidades de los asociados.

Se concluye que el principio de sistemas en los emprendedores sociales, fundamenta la representación de la gestión de manera colectiva, más cuando se administran empresas sociales y cooperativas que tienen como valores la solidaridad, la empatía y la participación, para que todos los asociados se beneficien de la acción social de manera armónica. Los emprendedores sociales deben manejar la gestión con base en el principio de sistemas en las organizaciones sin ánimo de lucro y con ánimo de lucro, sin pérdidas ni dividendos (Yunus, 2006), con innovación social para obtener beneficios y ser sostenibles en la solución de los problemas de la comunidad.

9.2.5 El orden y la justicia

Análisis

Con respecto al orden y la justicia como principios de lo social, visto el orden como las reglas o modos observados para la realización de la gestión, la acción y las cosas; y la justicia como principio moral que se lleva para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece. Se constata que en la gestión de los emprendedores sociales se relaciona con la legalidad, los reglamentos, los derechos y deberes, la transparencia y la equidad, para facilitar lo colectivo en las actividades sociales y comunitarias de las empresas sociales y organizaciones de economía solidaria.

Se evidencia en los gestores emprendedores que en orden y justicia se tiene un departamento legal con abogados en el tema médico, para que se esté alineado en el ejercicio de la profesión (Entrevistado 1); son importantes porque donde hay reglamentos y no se cumplen, también hay sanciones para las personas que no las cumplen (Entrevistado 2); en una sociedad con iguales derechos y deberes hay que aplicarlos, no hubo discusiones entre asociados (Entrevistado 3).

Se asegura por los gestores que en orden y justicia siempre se ha sido transparente en el manejo con los asociados, cuando se reclama, se atiende y analiza para los ajustes necesarios (Entrevistado 4); influyeron, orden para tener claridad de qué hay que hacer, y justicia en el sentido de equidad para el beneficio de la comunidad (Entrevistado 5); son fundamentales y fueron un termómetro que midió la gestión, si se cumplía la meta, los objetivos, la razón de ser (Entrevistado 6).

Además se evidencia en los gestores que había una línea de autoridad en la institución la cual tenía una posición estable en las actividades de la empresa (Entrevistado 7); en el orden no se violaba ninguna norma, pero se transgredía el orden establecido; se aplicaba la justicia redistributiva respetando los derechos (Entrevistado 8); es el fondo de cumplir la ley de manera sencilla y austera, haciendo énfasis en la legalidad y soberanía del Estado (Entrevistado 9).

Adicionalmente se asegura por los gestores el orden y la justicia en la asignación de cupo de vivienda, tomando la variación de ingresos, haciendo justicia por ganar menos y no ser excluidos (Entrevistado 10); reflejado en la liquidación de la empresa, se pensó en lo justo para los socios que hacían parte de Corpruvalle (Entrevistado 11); se personaliza al referirse a un líder social, que duro 30 años en la cooperativa para sacar este proyecto adelante (Entrevistado 12); se ha sido respetuoso del mismo orden, el orden jurídico, la justicia, que ha sido fundamental y la prueba está en la marcha de la Cooperativa (Entrevistado 13).

Con respecto a la manera en que influyeron los principios de orden y justicia para trascender en su gestión, se evidencia en los gestores emprendedores la tendencia hacia los aspectos de legalidad en las actividades desarrolladas, formulando y gestionando políticas, reglamentos y normas, que impactan directamente la equidad como estrategia y estructura de la empresa, para desarrollar actividades sociales en la comunidad.

Interpretación

Los principios fundadores de orden y justicia del modo de ser sistemático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizó por la existencia de normas y reglamentos sobre medicina, economía solidaria, educación y gestión administrativa que identificó parte de su comportamiento en la gestión de la empresa social, determinando gran parte de la gestión colectiva en beneficio de la equidad de los asociados y de su permanencia. Entre las menciones se destacan las siguientes: donde hay reglamentos hay que cumplirlos y si no se cumplen, hay sanciones; en una sociedad con iguales derechos y deberes hay que aplicarlos; se ha sido transparente en el manejo de los asociados, cuando reclaman se analiza para los ajustes necesarios; orden para la claridad de qué hay que hacer y justicia para equidad en la comunidad; que midió la gestión, si se cumplía la meta, los objetivos y la razón de ser.

Entre los supuestos administrativos identificados en el orden y la justicia de los emprendedores sociales se tienen:

- Se tiene un departamento legal y de asesoría bien organizado que está alineado con el ejercicio de la profesión.
- La existencia de reglamentos indican la seriedad con que se aplican el orden y la justicia, sancionando si es necesario.
- En la sociedad con iguales derechos y deberes, la aplicación de orden y justicia en las organizaciones hay que llevarla a la práctica para que exista transparencia entre los asociados.
- Siempre hay que ser transparentes en el manejo con los asociados, aun cuando se toma la libertad de reclamar, si tiene la razón, se le concede la petición.
- El orden para tener claridad de qué hay que hacer y justicia en el sentido de equidad, para beneficio de la comunidad.
- Son como el termómetro que mide la gestión, para cumplir el propósito, la meta, los objetivos y la razón de ser de la organización.
- El orden y la justicia se expresan con una línea clara de autoridad en la institución, para tomar

posición frente a los hechos acontecidos.

- En la empresa, con el orden no se vulnera ninguna norma, pero se transgredía el orden establecido de lo que debe hacerse, y con la justicia se aplicaba la justicia redistributiva.
- El cumplimiento del orden y la justicia es el fondo de cumplir la ley de manera sencilla y austera, haciendo énfasis en la legalidad y soberanía del estado.
- En la asignación de beneficios, tomar en cuenta la variabilidad de los ingresos es dar un esfuerzo para hacer justicia por ganar menos, con orden para la inclusión social.
- Cuando hay una liquidación de empresa, se piensa en la justicia para la mayoría de los asociados y en el orden para incluirlos como primeros beneficiarios.
- La personalización del orden y la justicia en un líder social, da cuenta de su liderazgo alcanzado por mucho tiempo para sacar adelante la empresa.
- Hay que ser muy respetuoso con el orden, el orden jurídico y la justicia, para dirigir y poner en marcha la empresa social, como algo fundamental en la gestión en el tiempo.

Se concluye que los principios de orden y justicia en la gestión de los emprendedores sociales impacta la estrategia y la estructura de la empresa para tener el desarrollo equitativo de sus actividades por las personas, mediante la formulación de políticas, reglamentos y normas que dan transparencia y claridad en las acciones internas y externas, incidiendo en el clima y la cultura organizacional y en las relaciones con la comunidad. En este contexto, el orden y la justicia expresan una línea de legalidad, autoridad y de gestión ante la sociedad, para tomar posición frente a los hechos acontecidos con la comunidad beneficiaria de los servicios sociales.

9.2.6 El sentido del “todos”

Análisis

Con referencia al principio del “todos” indica el dominio de la totalidad de los miembros de una comunidad para la cual se dirige un propósito social como la prestación de un servicio. Se evidencia que en la gestión de los emprendedores sociales se relaciona con la comunidad a quien se dirige la solución de un problema prestación del servicio como empresa social, y para ello hay que dar prevalencia a los intereses globales sobre los intereses particulares para que haya seguridad y justicia social, como su función simbólica (Bédard, 2008).

Se demuestra en los gestores que en el sentido del “todos” existe un gran respaldo de la comunidad en la empresa que se confía en sus especialistas, siendo una institución humana (Entrevistado 1); había obligación de trabajar todos por el todo, la colaboración era total de los

asociados y su comunidad (Entrevistado 2); esto es de "todos", de la comunidad, como familia cada quien tenía sus funciones con responsabilidad; si no se sistematizan las decisiones, tienes problemas (Entrevistado 3).

Se manifiesta por los gestores que "todos" los que conocen a Fonvalle en su mayoría tienen que hablar bien, una muestra de eso es la calidad de la cartera con resultados (Entrevistado 4); hay que tener en cuenta los intereses globales a los intereses particulares, que los primeros gerentes la tenían clara (Entrevistado 5); tienen "Primero la Empresa", como una mentalidad de comprender la solución de problemas de las familias de los asociados como beneficiarios (Entrevistado 6 y 10); como relación fundación-sociedad obligaba a darle a la ciudad unos servicios de salud especiales, comprometiéndose con esa meta (Entrevistado 7).

Igualmente se observa en los gestores que el sentido del "todos" tuvo un impacto en el imaginario de los miembros de la comunidad universitaria, porque trascendió de profesores a trabajadores (Entrevistado 8); era la comunidad universitaria y en general, la fundación era un elemento con objetivos específicos con la clase dirigente para capacitarla y actualizarla (Entrevistado 9).

Adicionalmente se evidencia por los gestores que el "todos" se expresó en una situación delicada en Junta directiva, para consultar con otros expertos importantes la decisión (Entrevistado 11); "todos" quieren la cooperativa y por eso se quiere que esté lo mejor, porque es beneficio para todos, para la comunidad menos favorecida (Entrevistado 12); el "todos" era muy en general como la sociedad, primordial como el séptimo principio cooperativo que habla de interés por la comunidad para trascender: para que una empresa sea sana, tiene que estar en una comunidad sana (Entrevistado 13).

Con referencia a la trascendencia que tuvo la referencia del "todos" en el desarrollo de su gestión, se evidencia en los gestores emprendedores que se destacan aspectos en este principio, que representa la sociedad y sus mini-sociedades, las organizaciones y específicamente la Universidad del Valle, sus empresas sociales y su comunidad universitaria, como objeto de estudio de la administración.

Interpretación

El principio fundador del sentido de "todos" del modo de ser sistemático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995 se caracterizó por hacer énfasis en la comunidad universitaria como población directamente beneficiada con la creación de las empresas sociales,

incluyendo profesores y trabajadores asociados, estudiantes, funcionarios y los miembros familiares de cada uno de estos. Algunos gestores señalan que incluían un rango muy general, como la sociedad y la nación, y específicamente la sociedad vallecaucana, por cuanto se prestaban servicios de educación, salud, de ahorro y crédito, a la cual cualquier persona de la Nación podía acceder.

Entre los supuestos administrativos identificados en el sentido del "todos" de los emprendedores sociales se tienen:

- El "todos" se refleja en el respaldo de la comunidad hacia la empresa social, en el que se confía en sus colaboradores especialistas como organización humana para la prestación de servicios.
- La obligación de trabajar todos por el todo, en que la colaboración debe ser total, debe reflejarse en el bienestar de los asociados y su comunidad.
- La empresa es de todos, de la comunidad y de la familia de los asociados, con la responsabilidad de organizar teniendo claridad de pensamiento en la toma de decisiones.
- Todos los que conocen la empresa, en su mayoría tienen que hablar bien con base en los resultados que ha logrado.
- En el sentido de todos hay que destacar los intereses globales sobre los intereses particulares, teniendo clara la misión social de sus directivos.
- La misión del "todos" se refleja en "Primero la Empresa", como una mentalidad de comprender la solución de problemas de las familias de los asociados como beneficiarios.
- El "todos" se expresa como la relación empresa-sociedad, para generar el compromiso de prestar el servicio de manera especial a la comunidad.
- El impacto del "todos" en el imaginario de los miembros de la comunidad, tiene la característica de trascender a otras comunidades.
- El "todos" debe representar la comunidad local, regional y nacional, en que la empresa social es el engranaje con objetivos específicos con la clase dirigente para capacitarla y actualizarla.
- El "todos" se expresó en una situación de junta directiva, para consultar con otros expertos importantes conocedores del asunto, para tomar decisiones directivas y asertivas.
- Todos quieren lo mejor para la empresa social, porque el beneficio es para todos, incluyendo la comunidad menos favorecida.
- En calificación del "todos" se debe considerar la sociedad, como el séptimo principio cooperativo que habla de interés por la comunidad para trascender.

En conclusión, el sentido del "todos" como supuesto administrativo incluye la mentalidad de comprender la solución de problemas de empleo y pobreza de los asociados y sus familias, como comunidad beneficiaria de la prestación de los servicios de la empresa social (Yunus, 2006; 2010). Representando el marco de referencia de la gestión en la economía social en la comunidad local para la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial. Estos aspectos administrativos o de Management se relacionan con valores de economía solidaria, como la solidaridad, la lealtad, la empatía, que tienen impacto en la sociedad o comunidad asociada con las empresas sociales (Bédard, 2008).

9.2.6.1 Conclusiones e interpretación sobre los principios fundadores del modo de ser sistemático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle (conjunto como orientación)

Los principios fundadores del modo de ser sistemático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995 procuraron facilitar la práctica de gestión como un conjunto de recursos humanos, de equipos, de información y financieros estrechamente relacionados que buscan el cumplimiento de los objetivos de manera ágil y oportuna, mediante la toma de decisiones colectivas, permitiendo comprender el desarrollo de la gestión de manera coherente y sistemática y compleja; mediante la existencia de normas y reglamentos sobre economía solidaria y gestión administrativa que identificó parte de su comportamiento en la gestión de la empresa social, determinando gran parte de la gestión colectiva en beneficio de la equidad de los asociados y de su permanencia a través del análisis de toma de decisiones colectivas de manera disciplinada, pertinente y asertiva dentro de los parámetros de los derechos y obligaciones de los asociados; y enfatizando en la comunidad universitaria como población directamente beneficiada con la creación de las empresas sociales, incluyendo profesores, trabajadores, funcionarios, estudiantes y sus miembros familiares, y de forma general la sociedad y la nación, específicamente la sociedad vallecaucana, por cuanto se prestaban servicios de educación, salud, de ahorro y crédito, a los que cualquier persona podía acceder.

En este sentido los principios fundadores del modo de ser sistemático de los emprendedores sociales destacan el conjunto como orientación del concepto de sistemas como conglomerado de partes interconectadas para cumplir objetivos; el orden y la justicia como el fenómeno aplicado al conjunto de personas con obligaciones y derechos para lograr la equidad en la comunidad; y la aplicación del sentido del todos para representar la relación con la comunidad directa o

indirectamente beneficiada con la prestación de los servicios, como marco de referencia de la gestión en la economía social para la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial.

9.2.7 Persona de acción y enérgica

Análisis

En el contexto del principio de persona de acción y enérgica, se indica a la persona líder que no se limita formular la estrategia, sino que tiene y obra con fuerza y vigor para lograr sus objetivos. Se demuestra que en la gestión de los emprendedores sociales se relaciona con la persona que es organizada, disciplinada y persistente en lograr los objetivos, dando prioridad a los resultados, a la eficacia, a la experimentación, y a la innovación social en el funcionamiento de la empresa (Bédard, 2008).

Se observa en los gestores emprendedores que la persona de acción y enérgica enfatiza que se es una persona organizada y disciplinada, intolerante con la irresponsabilidad (Entrevistado 1); se es una persona de acción, porque no solamente en Puente Palma sino en la Universidad, desplegó sus acciones para satisfacer necesidades de vivienda (Entrevistado 2); no es una persona enérgica, se ha sido más bien de persistir, de gran componedor de cosas colectivas, firme en sus decisiones y objetivos (Entrevistado 3).

Se constata en los gestores que en las personas de acción y enérgicas se veía la importancia que tenía Fonvalle de salir adelante, por un servicio de crédito a condiciones favorables (Entrevistado 4); se era una persona de acción y enérgica, un tipo que atendía a todo el mundo, hombre gestor ante las diversas instancias para beneficio de la Universidad (Entrevistado 5); si se está dispuesta a aportar en la creación de una empresa, recordando la biblia cuando se dice “mándeme a mí” para hacer la misión del señor (Entrevistado 6).

Además se evidencia en los gestores que para ser una persona de acción y enérgica hay que tener muy claro los objetivos desde un comienzo y no dejarse manipular (Entrevistado 7); una persona de voz fuerte sin ser impositiva, observándose muy apasionado para sacar adelante el proyecto (Entrevistado 8); toda la vida se forzó a competir, aprendiendo de la competencia, como un modo de ser, tomando riesgos calculados (Entrevistado 9).

Adicionalmente se constata en los gestores que se fue de acción con las personas que lideraron asumiendo responsabilidades de equipo, y enérgica en la convicción de ideales y principios (Entrevistado 10); se asume como persona de acción y enérgica con espíritu emprendedor y colectivo, haciendo las cosas hasta que los hechos digan lo contrario

(Entrevistado 11); la persona de acción y enérgica crítica con razón, se llama a la gerente y se le dice que no se está de acuerdo con tal cosa y se sugiere (Entrevistado 12); siempre se fue activo y enérgico sin faltar al respeto a los colaboradores que es fundamental, reflejado en la proactividad hacia la creación de nuevos servicios (Entrevistado 13).

En la aplicación del principio de persona de acción y enérgica en los gestores emprendedores, se observa la tendencia hacia la proactividad, persistencia y constancia en sus actividades por sacar adelante la empresa social, con objetivos claros desde el comienzo, mostrando la pasión, compitiendo como modo de ser, liderando con responsabilidad de equipo, con espíritu emprendedor social, ejerciendo la crítica y con innovación en la prestación de nuevos servicios.

Interpretación

El principio fundador de persona de acción y enérgica del modo de ser pragmático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995 se caracterizó por la proactividad, persistencia y espíritu emprendedor que llevó a los líderes a tener una personalidad disciplinada y arriesgada dentro de la comunidad universitaria como constructor de cosas colectivas, abierta a las personas como directivo, siendo claro en los objetivos, con la pasión hacia su empresa para competir en el mercado con responsabilidad y con el respeto a sus colaboradores.

Entre los supuestos administrativos identificados en el principio de persona de acción y enérgica de los emprendedores sociales se tienen:

- Persona muy organizada, disciplinada e intolerante con algunos comportamientos de irresponsabilidad.
- Persona de acción, porque no solamente en la empresa social prestó sus servicios de asesoría, sino en la Universidad, desplegando sus acciones para satisfacer necesidades de la comunidad.
- Se es más una persona de acción, cuando se ha persistido, tenido resiliencia, construido colectividad, con posicionamiento y objetivos, buscando la forma de realizarlos.
- Las personas de acción y enérgicas tienen el deseo de salir adelante, cumpliendo la misión de brindar un servicio oportuno de crédito, con condiciones favorables.
- Las personas de acción y enérgicas son abiertas para la atención y el diálogo con todo el mundo, sobre todo participando en eventos académicos, sociales y políticos para gestionar los beneficios.
- Una persona de acción y enérgica está dispuesta a aportar y participar en la creación y

desarrollo de una empresa, como si fuera un mandato divino.

- Se manifiesta fundamentalmente en la claridad de los objetivos desde un comienzo para no dejarse manipular por cantos de sirenas.
- Se caracteriza por lo que dice y hace, sin ser impositivo, pero se trata de ser muy enérgico en los gustos y con pasión en los proyectos para desarrollarlos.
- La participación en ciertos entornos desarrollados, lo llevó a competir y a aprender a gozar la competencia, como modo de ser, tomando riesgos calculados.
- Como persona de acción en términos del colectivo como líder social, lleva a asumir las responsabilidades en el equipo, y como enérgica en la convicción de ideales y principios.
- Se asume con espíritu emprendedor y carácter colectivo, creyendo que las cosas se pueden hacer, "con alma, vida y sombrero" hasta que los hechos no demuestren lo contrario.
- La persona de acción y enérgica crítica con razón, dialogando, debatiendo y sugiriendo soluciones para el mejoramiento de la prestación de servicios.
- Siempre hay que ser activo y enérgico sin faltar al respeto a los colaboradores, corrigiendo errores y proponiendo ideas, reflejando la proactividad hacia los nuevos servicios.

Se concluye que el principio de persona de acción y enérgica de los emprendedores sociales se refleja en el liderazgo asumido con base en valores y principios cooperativos, en su gestión de proyectos y resultados producto de sus intercambios y transacciones para el progreso (Bédard, 2008), para prestar servicios y satisfacer necesidades de la comunidad. Teniendo en cuenta la proactividad, la innovación social y la toma de riesgos (Dees et al., 1998; Dees y Anderson, 2006), en la que asumen posiciones multidimensionales en sus actividades internas y externas sin ánimo de lucro, reinvirtiendo sus beneficios para que no hayan pérdidas ni repartición de dividendos en las empresas sociales (Yunus, 2006).

9.2.8 Trabajo en red

Análisis

El trabajo en red hace mención a la forma social de trabajar, de colaborar, de compartir y de convivir, para generar sinergias que contribuyen con una misión, propósito o razón de ser. Se observa que en la gestión de los emprendedores sociales se relaciona con los diversos componentes sociales, como miembros de junta, gestor de internet, redes de apoyo social, mantener relaciones en varios ámbitos y el trabajo colectivo, considerando a la sociedad una "red" de relaciones útiles que hace que las personas intercambien en relaciones (Bédard, 2008).

Se asegura por los gestores emprendedores que el trabajo en red manifestó en las acciones como miembro de junta directiva por muchos años, y promoviendo el desarrollo de la empresa (Entrevistado 1 y 7); se realizó con los diversos componentes sociales que se desarrollaron en la empresa, teniendo la sede social para todas las edades (Entrevistado 2); en los inicios de la empresa no había trabajo en red, se estaban arrendando los computadores, se hacía por teléfono, no se comunicaba colectivamente, pero activo con la comunicación personal (Entrevistado 3).

Se constata en los gestores que en trabajo en red las reuniones las organizaba Fonvalle, pero se va perdiendo el entusiasmo por ese tipo de reuniones sociales (Entrevistado 4); en trabajo en red se trajo con los Andes internet a la Universidad del Valle, se realizaron proyectos importantes en materia de internet (Entrevistado 5); cuando se está disponible, si se necesita trabajar adicionalmente, depende de la disponibilidad y la voluntad (Entrevistado 6).

Se evidencia que el trabajo en red no se limita a las redes de comunicación, trabajo en redes se hizo en la empresa para gestionar redes de apoyo social (Entrevistado 8); el trabajo fue inmenso con todas las compañías, porque en la Fundación misma había la red fundacional y legal de Estados Unidos (Entrevistado 9); las relaciones tuvieron varios ámbitos: con los cooperados, las directivas universitarias y con quien estaba construyendo (Entrevistado 10).

Adicionalmente se asegura por los gestores que el trabajo en red era más que todo un trabajo colectivo, lo que marcaba a la mayoría y en ese sentido se era red de profesores universitarios (Entrevistado 11); en trabajo en red la gente necesita educación, se cree que la cooperativa está para prestarle servicios y arreglarle los problemas (Entrevistado 12); se procuró el trabajo en red, en ver cómo se podía aplicar entre nosotros, otras empresas, otras cooperativas, con el gobierno y con los asociados (Entrevistado 13).

La aplicación del principio de trabajo en red en los gestores emprendedores, fue constante por la caracterización de empresa social que trabaja la solidaridad y la empatía, teniendo en cuenta la gestión de redes de apoyo social, que fueron efectivas a pesar de no haber tecnologías de punta. Así, las relaciones tuvieron varios ámbitos: con los cooperados, las directivas universitarias, miembros de la misma empresa, otras empresas, cooperativas del sector y con el gobierno.

Interpretación

El principio fundador de trabajo en red del modo de ser pragmático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizó por ser de común aplicación y en diferentes aplicaciones en las empresas para gestionar redes de apoyo social, teniendo en cuenta

que cada opinión enriqueció su concepto dentro de la comunidad universitaria. Se resaltan argumentos como ser miembro de junta directiva donde se toman decisiones; se implementó con los diversos componentes sociales que se desarrollaron en la organización; las relaciones tuvieron varios ámbitos: asociados, directivas y empresas afines; y era un trabajo colectivo que marcaba a la mayoría de asociados.

Entre los supuestos administrativos identificados en el principio de trabajo en red de los emprendedores sociales, se tienen:

- Ser miembro de junta directiva tiene la responsabilidad de fortalecer el trabajo en red de las organizaciones en sus diversos entornos.
- Con los diversos miembros y componentes que se desarrollaron en la empresa, se generan redes sociales que consolidan el trabajo en red para incluir a personas de todas las edades.
- El trabajo en red se puede gestionar con diversos componentes: individual y social, comunicacional, redes sociales, gremial y tecnológico.
- La permanencia del trabajo en red debe tener un incentivo institucional para la sostenibilidad de las redes sociales, buscando la oportunidad, responsabilidad y la transparencia de la información.
- El trabajo en red en actualidad debe tener el componente tecnológico como internet y sus complementarios, para superar contingencias y crisis.
- Para la aplicación del trabajo en red las personas deben estar disponibles y preparadas para abordar las redes sociales, para cumplir con los objetivos de la empresa.
- El trabajo en red no se debe limitar solo a las redes de comunicación como el internet, el trabajo en redes siempre ha existido en la forma de redes de apoyo social.
- La aplicación de trabajo en red es inmenso en y con todas las compañías, aprovechando los diversos componentes de apoyo social.
- Se deben aprovechar los diversos ámbitos de relaciones en las empresas para solucionar problemas sociales, proponer proyectos, prestar servicios y satisfacer necesidades.
- El trabajo en red es un trabajo colectivo, en que la experiencia de iniciativas contribuye a la comprensión de las redes de trabajo como elemento común de las organizaciones.
- Para la aplicación del trabajo en red se necesita de educación, más que todo en las empresas de economía solidaria, donde se prestan servicios/productos sociales.
- Hay que procurar el trabajo en red al interior de la empresa social, como con otras organizaciones del sector, otras empresas y el gobierno, fortaleciendo el apoyo social.

Se concluye que el principio de trabajo en red de los emprendedores sociales está enfocado hacia la gestión de las organizaciones solidarias, considerando la sociedad una red de relaciones útiles que hace que las personas intercambien sus relaciones y transacciones (Bédard, 2008). Como directivos, los emprendedores sociales tienen la responsabilidad de fortalecer el trabajo en red de las organizaciones en sus diversos entornos, generando apoyos sociales que consolidan las relaciones y transacciones que generen beneficios para las empresas sociales. Con sus diversos componentes individuales y sociales, comunicacionales, redes sociales, gremiales y tecnológicos, el trabajo en red busca la sostenibilidad de las actividades sin ánimo de lucro (Yunus, 2006), buscando la oportunidad y la transparencia de la información para superar contingencias y crisis.

9.2.9 El progreso

Análisis

Con respecto al principio de progreso, se hace alusión a la acción de sacar adelante objetivos, planes, programas y proyectos, que beneficien tanto a la organización como a la comunidad directamente intervenida y beneficiada, en pos de lograr el mejoramiento de su nivel de vida. Se constata que en la gestión de los emprendedores sociales, se manifiesta en la solución de problemas a través de proyectos e inversiones para la prestación de servicios a la comunidad, en búsqueda del desarrollo y crecimiento, convencido de que el progreso colectivo es la motivación para la sostenibilidad de una sociedad (Bédard, 2008).

Se evidencia en los gestores emprendedores que el progreso en la gestión se manifestó con crecimiento de infraestructura, las dos torres, la nueva clínica, por su estética y organización (Entrevistado 1); se manifiesta cuando se le da solución a la problemática de vivienda de los asociados, que son satisfacciones propias como gestor (Entrevistado 2); la manifestación de un progreso colectivo profesional, social, familiar y económica, en que la gente está dispuesta a hacer ese gasto (Entrevistado 3); lo principal es ver la institución sólida en ese momento, como una muestra de que se progresó en beneficio de los mismos asociados (Entrevistado 4).

Se manifiesta por los gestores que el progreso de la Organización se refleja durante su período de dirección, ocupó el primer lugar entre las universidades colombianas (Entrevistado 5); se manifiesta porque fue un proyecto exitoso que se realizaba, que se podía visualizar sus actividades de crecimiento (Entrevistado 6); se manifestó desde que la fundación empezó a prestar servicios, logrando avances en obras, ingresos y beneficios a la comunidad (Entrevistado 7); es un proceso positivo que en un año se consolidó, logrando sacar adelante esta iniciativa,

considerándolo como un éxito (Entrevistado 8).

También se observa en los gestores que el progreso en el tiempo que se hizo presencia, la FES fue la organización que respaldó a la Universidad del Valle como objetivo, extendiéndose a otras partes (Entrevistado 9); se manifestó casi de manera inmediata, cuando se logró que el ICT asignara ese proyecto a la Universidad (Entrevistado 10).

Así mismo se asegura por los gestores que para mirar el progreso, hay que analizar la inversión realizada en los dos terrenos para beneficio colectivo (Entrevistado 11); se manifiesta con el número de afiliados que da un buen concepto, y con el patrimonio antes de la quiebra (Entrevistado 12); se refleja en los resultados, para llamarlo balance cooperativo, un balance financiero comparado con un balance social (Entrevistado 13).

La aplicación del principio de progreso en los gestores emprendedores, se constata por la inversión en infraestructura para la prestación de servicios sociales de salud, de ahorro y crédito, de vivienda, de educación, y de bienestar social, a los asociados y la comunidad en general; el cumplimiento de la misión social de la Universidad del Valle; en el crecimiento en el número de asociados, del patrimonio, y del bienestar social para tener un balance social cooperativo.

Interpretación

El principio fundador del progreso en el modo de ser pragmático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995 se caracterizó por el crecimiento y desarrollo desde tres perspectivas: la infraestructura y equipo en que invirtieron las empresas sociales; el número de asociados por su carácter cooperativo; los beneficios recibidos por los asociados de las empresas sociales solucionando su problemática social, configurando de esta manera los resultados sociales del modo de ser pragmático. Se evidencia que estos progresos se lograron gracias a la aplicación de diversas tendencias administrativas basadas en principios y valores cooperativos mediante la realización de alianzas y convenios con organizaciones cooperativas, entidades estatales, fundaciones norteamericanas, y organizaciones de economía solidaria. Además, por la proactividad, iniciativa, constancia y persistencia de los líderes de las empresas, para enfrentar situaciones con la eficacia que hubiera lugar, para la solución de problemas.

Entre los supuestos administrativos identificados en el principio de progreso de los emprendedores sociales, se tienen:

- El crecimiento de la inversión en infraestructura con estética y organización es una expresión de progreso para beneficio colectivo.

- El progreso se manifiesta cuando se da solución a los problemas sociales de los asociados y sus familias, como comunidad beneficiada.
- La búsqueda de progreso colectivo, se refleja en el desarrollo profesional, social, familiar y económico de la comunidad atendida.
- Una institución sólida es una muestra del progreso en el suministro de beneficios a los asociados.
- El progreso se manifiesta cuando la organización ocupa los primeros lugares en el sector de sus actividades.
- El progreso se refleja en el desarrollo del proyecto en que se visualizaban sus actividades de crecimiento.
- Desde que la organización empezó a prestar servicios, se lograron avances en las obras, ingresos y beneficios a la comunidad.
- El progreso es un proceso positivo que puede alcanzarse a corto plazo, con actividades pertinentes y eficaces para sacar adelante la iniciativa como un éxito.
- El progreso de la organización se reflejó en el respaldo a la Universidad como entes autónomos integrados.
- El progreso se manifestó cuando la entidad oficial asignó el proyecto, casi de manera inmediata.
- Para mirar el progreso, hay que analizar la inversión realizada en los dos terrenos para beneficio colectivo.
- El progreso se demuestra con el número de asociados y con el patrimonio alcanzado por la gestión antes de la quiebra.
- Los resultados son indicadores de progreso reflejados en el balance cooperativo, un balance financiero comparado con el balance social.

Se concluye que el principio del progreso de los emprendedores sociales hace énfasis en la gestión de resultados en infraestructura y equipo, número de asociados y beneficios sociales, orientados hacia el desarrollo y crecimiento de las empresas sociales, mediante la solución de problemas a los asociados y satisfacción de necesidades la comunidad. En este sentido, los emprendedores dan prioridad a los resultados, la eficacia en la acción, la experimentación, la innovación y el mejoramiento continuo, haciendo que las cosas funcionen (Bédard, 2008), aun desde la perspectiva de empresas sin ánimo de lucro, que buscan el progreso (Yunus, 2006).

9.2.9.1 Conclusiones e interpretación sobre los principios fundadores del modo de ser pragmático de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle (los resultados como orientación)

El principio de persona de acción y enérgica de los emprendedores sociales se refleja en el liderazgo asumido con base en valores y principios cooperativos, en su gestión de proyectos y resultados producto de sus intercambios y transacciones para el progreso (Bédard, 2008), para prestar servicios y satisfacer necesidades de la comunidad. Teniendo en cuenta la proactividad, la innovación social y la toma de riesgos (Dees et al., 1998; Dees y Anderson, 2006), en la que asumen posiciones multidimensionales en sus actividades sin ánimo de lucro, reinvirtiendo sus beneficios para que no hayan pérdidas ni repartición de dividendos (Yunus, 2006).

El principio de trabajo en red de los emprendedores sociales está enfocado hacia la gestión de las organizaciones solidarias, considerando la sociedad una red de relaciones útiles que hace que las personas intercambien sus relaciones y transacciones (Bédard, 2008). Como directivos, los emprendedores sociales tienen la responsabilidad de fortalecer el trabajo en red de las organizaciones en sus diversos entornos, generando apoyos sociales que consolidan las relaciones y transacciones que generen beneficios para las empresas sociales. Con sus diversos componentes individuales y sociales, comunicacionales, redes sociales, gremiales y tecnológicos, el trabajo en red busca la sostenibilidad de las actividades sin ánimo de lucro (Yunus, 2006), buscando la oportunidad y la transparencia de la información para superar contingencias y crisis.

El principio del progreso de los emprendedores sociales hace énfasis en la gestión de resultados en infraestructura y equipo, número de asociados y beneficios sociales, orientados hacia el desarrollo y crecimiento de las empresas sociales, mediante la solución de problemas a los asociados y satisfacción de necesidades la comunidad. En este sentido, los emprendedores sociales dan prioridad a los resultados, la eficacia en la acción, la experimentación, la innovación y el mejoramiento continuo, haciendo que las cosas funcionen (Bédard, 2008), aun desde la perspectiva de las empresas sociales sin ánimo de lucro, que buscan el progreso sin pérdidas ni dividendos (Yunus, 2006).

De esta manera se concluye que los principios del modo de ser pragmático de los emprendedores sociales se enfocan a la gestión de proyectos y resultados, con eficacia, innovación y mejoramiento continuo en el intercambio de relaciones y transacciones (Bédard, 2008), para buscar el desarrollo y crecimiento en infraestructura y equipo, número de asociados y

beneficios sociales, y con ello mejorar la calidad de vida de la comunidad específica a la que se dirigen desde un enfoque de empresa social (Yunus, 2006). En que el emprendedor social desempeña el rol de agentes de cambio en la sociedad, mediante la creación de valor social, reconociendo oportunidades, participando con innovación y con mayor sentido de responsabilidad ante la comunidad menos favorecida (Dees et al., 1998)

9.2.10 El espíritu de sutileza y la relación personal

Análisis

Con referencia a los principios de espíritu de sutileza y relación personal, se hace alusión a la sutileza como la cualidad de ser astuto y delicado, evitando el conflicto en las relaciones personales para llevar una relación duradera que beneficien tanto a la organización como a la comunidad directamente intervenida y beneficiada, para lograr el mejoramiento de su nivel de vida. Se evidencia que en la gestión de los emprendedores sociales, se manifiesta en la confianza, el respeto, la delicadez en el trato personal, manifestando una actitud conciliadora, requiriendo un franco espíritu de finura y delicadeza en las relaciones personales (Bédard, 2008).

Se demuestra en los gestores emprendedores que el espíritu de sutileza y la relación personal se refleja en la confianza que tuvo el gremio en su proceder por el bien común de la institución, por encima del personal (Entrevistado 1); la relación personal fue excelente por lo que se hacía, y el espíritu de sutileza depende del trato a las personas para trabajar con respeto (Entrevistado 2); es siempre delicado, pero por la forma de ser positiva o ligeramente impositiva la relación prevalece (Entrevistado 3); de espíritu de sutileza no se tiene nada, las cosas las dice de frente; en la relación personal no, con los amigos se trata de cultivarla (Entrevistado 5).

Se manifiesta por los gestores que siempre se ha tratado de ser transparente en las actitudes y acciones, que las demás personas lo valoran, reflejado en la personalidad (Entrevistado 4); que se fue más que compañeros, hermanos de clase, pero primero ayudando a la familia para luego ayudar al vecino (Entrevistado 6); fueron fundamentales en el liderazgo, con personas con prestigio dentro de la comunidad (Entrevistado 7); fueron importantes algunos líderes, respaldados con su nivel de habilidad y campo de experiencia (Entrevistado 9).

También se asegura por los gestores que mirado lo sutil de convencer con argumentos, se cree que fue importante por la sutileza y la relación personal para tomar decisiones colectivas (Entrevistado 10); en ellas estaba la empatía, la sutileza y el pensamiento como esenciales para que lo colectivo funcione, lo sutil como la prudencia para la sabiduría (Entrevistado 11); en todas

las organizaciones que se ha estado, la gente lo aprecia y lo apoya en todas las cosas haciendo el bien (Entrevistado 12); la relación personal fue primordial, porque motivó a crear empatía en el grupo fundadores; la sutileza como respeto fue una categoría ética (Entrevistado 13).

Los principios de espíritu de sutileza y relación personal se aplicaron en los gestores emprendedores en su gran mayoría, que trataron de mantenerlos para la interacción duradera, tanto dentro de la empresa social como fuera de ella, recibiendo un tratamiento especial para generar confianza, respeto, empatía, como líderes, para el mantenimiento del ambiente social de prestación de servicios a los asociados y la comunidad en general.

Interpretación

Los principios fundadores de espíritu de sutileza y relación personal del modo de ser relacional de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizaron por su énfasis en la integración mediante la confianza, la empatía y el respeto, como una forma de establecer un ambiente de cordialidad en las diferentes instancias de unión para la toma de decisiones colectivas y transparentes sustentadas en argumentos de los directivos en la diversas las empresas sociales creadas en beneficio de sus asociados, que son valorados por la comunidad universitaria en la adquisición del respaldo para cumplir su objeto social con valores éticos.

Entre los supuestos administrativos identificados en los principios de espíritu de sutileza y relación personal de los emprendedores sociales, se tienen:

- Se refleja en la generación de confianza colectiva en su proceder por el bien de la institución.
- La relación personal con énfasis en la acción colectiva y el espíritu de sutileza en el trabajo mediante las relaciones de respeto.
- Son aspectos delicados, en el liderazgo hay que asumir una conducta positiva o ligeramente impositiva.
- Hay que tratar de ser transparente en las actitudes y acciones para que las personas lo valoren.
- En algunos casos, hay que decir las cosas de frente pero cultivando las relaciones personales.
- La disposición del apoyo familiar como forma de integración entre los grupos y comunidades.
- Son fundamentales en el liderazgo con personas de prestigio y respetadas dentro de la comunidad.
- Con el respaldo de algunos líderes, se gana cuando se logran niveles de habilidad y campo de experiencia como directivo.
- Lo sutil con la argumentación como forma de analizar y convencer para tomar decisiones

colectivas.

- Detrás están la empatía, la sutileza y el pensamiento son esenciales para que lo colectivo funcione.
- Mediante el liderazgo, haciendo el bien se gana fuente de apoyo y valoración en las organizaciones.
- La relación personal motivó a crear empatía, y la sutileza como respeto, motivó a actuar de manera ética.

Se concluye que en los principios de sutileza y relación personal son fundamentales la confianza, el respeto, la empatía, para la formación de un ambiente social que permita la toma de decisiones colectivas en la empresa social. La actitud conciliadora es recomendada para que prevalezca el igualitarismo, donde la diversidad de las personas es considerada esencial (Juntas Directivas, Comités de Trabajo, etc.), para lo cual cada vez se pide a las personas ser creativas, entusiastas y conciliadoras para evitar conflictos y lograr un ambiente organizacional con equidad (Bédard, 1995; 2008; Chanlat, 1997).

9.2.11 El entendimiento y el sentido compartido

Análisis

En el contexto de los principios de entendimiento y sentido compartido, se hace alusión al entendimiento como el estado del individuo, en el que se aplica la razón humana para comprender que en la organización siempre se comparte como sujeto diversos recursos, para lograr objetivos propuestos. Se demuestra que entender el sentido compartido, solo es posible si todos los individuos presentes hacen el esfuerzo de comprender el contexto de sus interlocutores y de aquellos con los cuales se presentan dificultades para entrar en relación (Bédard, 2008).

Se observa en los gestores que el entendimiento y el sentido compartido reflejan las características y la capacidad de aceptar propuestas con las cuales no se está de acuerdo (Entrevistado 1); el entendimiento fue sencillo, el grupo de la junta era un grupo seleccionado, y el sentido compartido lo daba la necesidad y la igualdad (Entrevistado 2); hacen referencia que todo hay que compartirlo, la etiqueta habría que compartirla con entendimiento (Entrevistado 3).

Se constata en los gestores que el entendimiento está en la relación con otras personas para evitar conflictos, buscando soluciones pragmáticas compartidas al servicio de la empresa (Entrevistado 4); se aplicaron en políticas de salarios de profesores y trabajadores, planes de vivienda y desarrollo de sedes regionales (Entrevistado 5); cuando se aprende a compartir se

tiene todo, con esa visión es fácil entender la necesidad del otro como líder (Entrevistado 6); en la práctica de medicina, se comparten cosas afines, respetando para el desenvolvimiento diario de las labores (Entrevistado 7).

Se asegura por los gestores que había que escuchar argumentos y valorarlos con respeto mutuo para llevar a negociación el compromiso y la acción para ejercer el liderazgo (Entrevistado 9, 10 y 12); estos emprendimientos no pueden funcionar sin el entendimiento y el sentido compartido, ya que son trascendentes para el éxito (Entrevistado 11); y, en la dirección se hizo por el dialogo y sigue siendo fundamental, ese proceso tuvo gran significado y gran valor (Entrevistado 13).

Se observa que el principio de entendimiento y sentido compartido en los gestores emprendedores, manifiestan la importancia de comprender el contexto de sus interlocutores para poder establecer el diálogo, y escuchar los argumentos para valorarlos con respeto, compromiso y acción para negociar; aceptar propuestas en la que no se está de acuerdo; en las organizaciones hay que compartir recursos y argumentos para evitar conflictos, buscando soluciones pragmáticas; se aprende a compartir, entendiendo la necesidad del otro en desarrollo del trabajo.

Interpretación

Los principios fundadores del entendimiento y el sentido compartido en el modo de ser de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se caracterizaron por la influencia del mutualismo en los líderes-gestores para el diálogo como proceso argumentativo, escuchando, compartiendo, comprometiendo y respetando, las alternativas y recursos en la búsqueda de soluciones para tomar decisiones en la prestación del servicio en beneficio de los asociados, expresando el entendimiento y el sentido compartido como principios cooperativos.

Entre los supuestos administrativos identificados en los principios de entendimiento y sentido compartido de los emprendedores sociales, se tienen:

- Escuchar argumentos y valorarlos con respeto mutuo, lleva a la negociación, al compromiso y a la acción para ejercer el liderazgo
- Como principio cooperativo, en la democracia hay que tener la capacidad de aceptar propuestas con las cuales no se está de acuerdo.
- En el entendimiento entre directivos como grupo y el sentido compartido según la necesidad y la igualdad de los asociados.
- En empresas sociales, la etiqueta habría que compartirla con entendimiento.

- El entendimiento está en la relación con los demás, que se comparte buscando soluciones como directivo y asociado.
- Se manifiestan con la aplicación en políticas de salarios, planes de vivienda y desarrollo de infraestructura para los asociados y la comunidad.
- Cuando se aprende a compartir con visión y corazón es fácil entender la necesidad del otro.
- Cuando se practica una profesión, se está compartiendo conocimiento afín al desarrollo de las funciones y responsabilidades.
- Los emprendimientos sociales funcionan con entendimiento y sentido compartido para trascender en el tiempo.
- El entendimiento y sentido compartido se manifiesta a través del dialogo como proceso que tiene significado y valor ético.

Como conclusión el principio de entendimiento y sentido compartido en los emprendedores sociales, hace énfasis en la escucha, el diálogo y la igualdad con compromiso y con liderazgo, que debe haber dentro del colectivo como empresa social, como un proceso de participación entre directivos, trabajadores, asociados y comunidad, compartiendo información, negociando, buscando soluciones y satisfaciendo necesidades, con valor ético para escudriñar la sostenibilidad como propósito de largo plazo.

9.2.11.1 Conclusiones sobre principios fundadores del modo de ser relacional de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle

La intersubjetividad como categoría integradora y orientadora del modo de ser relacional de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se manifestó en los principios fundadores de sutileza y relación personal mediante la confianza, la empatía y el respeto, como una forma de establecer un ambiente de cordialidad en las diferentes instancias de unión para la toma de decisiones colectivas y transparentes sustentadas en argumentos de los directivos en diversas las empresas sociales creadas para beneficio de sus asociados; y los principios fundadores de entendimiento y sentido compartido por la influencia del mutualismo en los líderes-gestores para el diálogo como proceso argumentativo, escuchando, compartiendo, comprometiendo y respetando, las alternativas y recursos en la búsqueda de soluciones para tomar decisiones en la prestación del servicio en beneficio de los asociados.

Adicionalmente se evidencia la identificación de unas prácticas administrativas apoyadas en los principios tanto de sutileza y relación personal, como de entendimiento y sentido compartido,

que tienen relación directa e indirecta con el área de la gestión humana y el liderazgo; en este sentido se destaca la integración y la cooperación que ejerce el liderazgo en diversas instancias.

Se constata que estos principios y sus avances en el modo de ser relacional del emprendedor social de la Universidad del Valle, se manifestaron gracias a la aplicación de diversas tendencias administrativas basadas en principios y valores cooperativos que configuran un liderazgo carismático y relacional expresados en la confianza, la empatía y el respeto, como una forma de establecer un ambiente de cordialidad en las diferentes instancias de unión para la toma de decisiones colectivas y transparentes; y en la influencia del mutualismo en los líderes-gestores para el diálogo como proceso argumentativo, escuchando, compartiendo, comprometiendo y respetando, las alternativas y recursos en la búsqueda de soluciones en la prestación del servicio en beneficio de los asociados.

En este sentido, estos principios del modo de ser relacional son cada vez más necesarios en las empresas sociales, "en la medida que el individuo reivindica un status de sujeto pleno y que se emancipa de los grupos a los cuales pertenece." (Bédard, 2008, p10). Sobre todo en el siglo XXI en que se plantea un individuo como sujeto integral en la democracia participativa, teniendo en cuenta derechos y libertades, pero a la vez deberes y responsabilidades, que en el contexto del emprendedor social todavía no se tienen claros. Por eso se plantea como debate y discusión.

9.3 CONCLUSIONES SOBRE PRINCIPIOS FUNDADORES DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES

Tabla 18.
Modos de Ser interpretados desde la Ontología

Modos de ser	Principios fundadores
Mítico	**Héroe o Pater Family** El rol de héroe o *pater family* lo ejercen personas vinculadas con las funciones de líder social, calificándose directa o indirectamente, con amor, humildad y dedicación, es decir, con convicción y vocación al servicio de la comunidad, buscando siempre el bienestar de los asociados y su comunidad, con valores y principios cooperativos. Se destacan el énfasis que hacen con analogías de familia y de hermandad, donde el amor y la dedicación por la comunidad tienen sus efectos a través del tiempo como líder social, en que los seguidores acogen sus características y roles, para su beneficio. **Sentido de comunidad** El sentido de comunidad del modo de ser mítico buscar fortalecer la unión, la unidad y la identidad, mediante prestación de los servicios y la participación de la empresa social en el bienestar de la comunidad incluida, como su razón de ser. En este contexto se observaron los vínculos de familia, hermandad, patriotismo, participación y liderazgo, como elementos de inclusión para la construcción de identidad en el ámbito social y de gestión de las empresas sociales; como convicción y vocación de los emprendedores sociales, con su pensamiento divergente y multidimensional

	(Yunus, 2006; 2012) en la solución de problemas sociales (Banks, 1972). **Sentido del nosotros** El sentido del nosotros en los emprendedores sociales es una constante que si no se le da la respectiva importancia, en materia de gestión no se logra nada, sobre todo en las empresas sociales u organizaciones de la economía solidaria. Inclusive en empresas particulares con ánimo de lucro, en que el nosotros se refleja en el espíritu cooperativo de sus miembros. De esta manera, el sentido del nosotros se expresa cuando se comparte y se convive con los demás, con inclusión y participación, mirando siempre el colectivo para gestionar organizaciones sin ánimo de lucro y con ánimo de lucro, de tal manera que se sean sostenibles y reduzcan los problemas sociales de desempleo y pobreza. Para ello el nosotros debe ir acompañado de innovación social (Dees y Anderson, 2006) para crear o generar valor social, solucionar problemas y satisfacer necesidades sociales.
Sistemático	**Significado de sistemas** El principio de sistemas en los emprendedores sociales, fundamenta la representación de la gestión de manera colectiva, más cuando se administran empresas sociales y cooperativas que tienen como valores la solidaridad, la empatía y la participación, para que todos los asociados se beneficien de la acción social de manera armónica. Los emprendedores sociales deben manejar la gestión con base en el principio de sistemas en las organizaciones sin ánimo de lucro y con ánimo de lucro, sin pérdidas ni dividendos (Yunus, 2006), con innovación social para obtener beneficios y ser sostenibles en la solución de los problemas de la comunidad. **Orden y justicia** Los principios de orden y justicia en la gestión de los emprendedores sociales impacta la estrategia y la estructura de la empresa para tener el desarrollo equitativo de sus actividades por las personas, mediante la formulación de políticas, reglamentos y normas que dan transparencia y claridad en las acciones internas y externas, incidiendo en el clima y la cultura organizacional y en las relaciones con la comunidad. En este contexto, el orden y la justicia expresan una línea de legalidad, autoridad y de gestión ante la sociedad, para tomar posición frente a los hechos acontecidos con la comunidad beneficiaria de los servicios sociales. **El sentido del todos** El sentido del "todos" como supuesto administrativo incluye la mentalidad de comprender la solución de problemas de empleo y pobreza de los asociados y sus familias, como comunidad beneficiaria de la prestación de los servicios de la empresa social (Yunus, 2006; 2012). Representando el marco de referencia de la gestión en la economía social en la comunidad local para la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial. Estos aspectos administrativos se relacionan con valores de economía solidaria, como la solidaridad, la lealtad, la empatía, que tienen impacto en la sociedad o comunidad asociada con las empresas sociales (Bédard, 2008).
Pragmático	**Persona de acción y enérgica** El principio de persona de acción y enérgica de los emprendedores sociales se refleja en el liderazgo asumido con base en valores y principios cooperativos, en su gestión de proyectos y resultados producto de sus intercambios y transacciones para el progreso (Bédard, 2008), para prestar servicios y satisfacer necesidades de la comunidad. Teniendo en cuenta la proactividad, la innovación social y la toma de riesgos (Dees et al., 1998; Dees y Anderson, 2006), en la que asumen posiciones multidimensionales en sus actividades internas y externas sin ánimo de lucro, reinvirtiendo sus beneficios para que no hayan pérdidas ni repartición de dividendos en las empresas sociales (Yunus, 2006). **Trabajo en red**

	El principio de trabajo en red de los emprendedores sociales está enfocado hacia la gestión de las organizaciones solidarias, considerando la sociedad una red de relaciones útiles que hace que las personas intercambien sus relaciones y transacciones (Bédard, 2008). Como directivos, los emprendedores sociales tienen la responsabilidad de fortalecer el trabajo en red de las organizaciones en sus diversos entornos, generando apoyos sociales que consolidan las relaciones y transacciones que generen beneficios para las empresas sociales. Con sus diversos componentes individuales y sociales, comunicacionales, redes sociales, gremiales y tecnológicos, el trabajo en red busca la sostenibilidad de las actividades sin ánimo de lucro (Yunus, 2006), buscando la oportunidad, responsabilidad y la transparencia de la información para superar contingencias y crisis. **Progreso** Se concluye que el principio del progreso de los emprendedores sociales hace énfasis en la gestión de resultados en infraestructura y equipo, número de asociados y beneficios sociales, orientados hacia el desarrollo y crecimiento de las empresas sociales, mediante la solución de problemas a los asociados y satisfacción de necesidades la comunidad. En este sentido, los emprendedores sociales dan prioridad a los resultados, la eficacia en la acción, la experimentación, la innovación y el mejoramiento continuo, haciendo que las cosas funcionen (Bédard, 2008), aun desde la perspectiva de las empresas sociales sin ánimo de lucro, que buscan el progreso sin pérdidas ni dividendos (Yunus, 2006).
Relacional	**Espíritu de sutileza y relación personal** Los principios de sutileza y relación personal son fundamentales la confianza, el respeto, la empatía, para la formación de un ambiente social que permita la toma de decisiones colectivas en la empresa social. La actitud conciliadora es recomendada para que prevalezca el igualitarismo, donde la diversidad de las personas es considerada esencial (Juntas Directivas, Comités de Trabajo, etc.), para lo cual cada vez se pide a las personas ser creativas, entusiastas y conciliadoras para evitar conflictos y lograr un ambiente organizacional con equidad (Bédard, 1995; 2008; Chanlat, 1997). **Entendimiento y sentido compartido** Como conclusión el principio de entendimiento y sentido compartido en los emprendedores sociales, hace énfasis en la escucha, el diálogo y la igualdad con compromiso y con liderazgo, que debe haber dentro del colectivo como empresa social, como un proceso de participación entre directivos, trabajadores, asociados y comunidad, compartiendo información, negociando, buscando soluciones y satisfaciendo necesidades, con valor ético para escudriñar la sostenibilidad como propósito de largo plazo.

De esta manera, la dimensión filosófica de la ontología establece las competencias del ser y la formación de la identidad consigo mismo, con los demás, con la naturaleza y con la trascendencia, orientando el pensamiento con principios fundadores que configuran fenoménicamente el modo de ser de los emprendedores sociales. El modo de ser mítico mediante el pater family, el sentido de comunidad, y el sentido del nosotros; el modo de ser sistemático con el significado de sistemas, orden y justicia, y el sentido del todos; el modo de ser pragmático mediante persona de acción, trabajo en red y progreso; y el modo de ser relacional mediante el espíritu de sutileza y relación personal, y entendimiento y sentido compartido.

PARTE IV. APORTES TEORICOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO 10. TEORIZACION SOBRE EL MODO DE SER DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES

CAPÍTULO 11. APROXIMACION A LA TEORÍA DEL MODO DE SER DEL EMPRENDEDOR SOCIAL

CAPÍTULO 12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10. TEORIZACION SOBRE EL MODO DE SER DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES

Este capítulo tiene como objetivo teorizar sobre el Modo de Ser de los Emprendedores Sociales en el marco de una perspectiva de cambio temporal y situacional, para enriquecer el fundamento teórico del emprendimiento social desde la perspectiva de las dimensiones filosóficas del Management. Para ello se parte del estado actual del emprendimiento social para identificar su dimensión filosófica y elementos comunes existentes para analizar el emprendedor social, sus prácticas y conductas, basadas en su conocimiento teórico y empírico, y en su forma de razonar, en sus valores, su ética y su cultura, y en última instancia en su profunda identidad (Bédard, 2008). Con estas observaciones se puede iniciar el análisis teórico del modo de ser del emprendedor social, para enriquecer el fundamento teórico del emprendimiento social.

Para ello, este capítulo se compone de: a) aproximación a la teorización del emprendimiento social; b) identificación de fundamentos filosóficos del emprendimiento social como ente; c) identificación de los modos de ser del emprendedor social como ente; d) contraste de los resultados de la investigación de los modos de ser del emprendedor social.

10.1 APROXIMACION A LA TEORIZACION DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Según Krauss, Filser, O´Dwyer y Shaw (2014) las publicaciones más influyentes en investigación sobre emprendimiento social y sus grupos temáticos relacionados se exponen y clasifican en cinco grupos sustentados por publicaciones seminales en Emprendimiento, Negocios y Administración. Esta agrupación de publicaciones seminales describe un trasfondo teórico que sirve como punto de partida para el surgimiento del emprendimiento social como un campo de investigación. Dentro de esta agrupación, cuatro autores clave proporcionan información sobre la teoría del emprendimiento: Dees (2001), Schumpeter (1934), Shane y Venkataraman (2000) y Drucker (1985). Además, son mencionados por autores que desarrollan la Teoría del Emprendimiento Social (Dess et al., 2001; Dees y Anderson, 2006; Dees, 2007; Bacq y Janssen, 2011; El Ebrashi, 2013; Hossain, Saleh y Drennan, 2017), que proporcionan variables y elementos, como literatura seminal para su análisis y posterior estructuración como teoría, enfatizando en que dieron importancia a la práctica social en los negocios y el

Management con el aprovechamiento de las oportunidades para crear valor social.

Teniendo en cuenta que la esencia del emprendimiento social está en el valor social, Schumpeter (1909) como su fuente más antigua, había hecho referencia “Sobre el concepto de valor social”, que posteriormente se publicó en el marco de sus “Ensayos sobre emprendedores, innovaciones, ciclos de negocio y evolución del capitalismo” (1951), enfocándose sobre aspectos sociales e históricos. Dice que el valor social “Expresa el hecho de la interacción mutua y la interdependencia entre los individuos y los resultados de los mismos” (Schumpeter 1909, p.218). Es decir, tiene un contexto de hecho social con resultados, tendiendo a una definición pragmática de valor social, concluyendo que el valor social es un asunto pragmático que busca satisfacer necesidades sociales. Además, la teoría de Desarrollo Económico de Schumpeter (1934) lo consolida como seminal, al discutir la maximización de oportunidades y considerar cómo los emprendedores pueden revolucionar las estructuras de producción, sugiriendo que desarrollan su función de creación de valor a través de innovaciones, realizando “combinaciones nuevas” o “destrucciones creativas” (p.65-66), declarando que “la función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción” (p.132).

Otro autor seminal es Drucker (1985) con su obra “Innovación y Emprendimiento”, que proporciona información sobre la cuestión de qué es el emprendimiento y cómo se presenta la innovación. En su definición de emprendimiento, Drucker (1985) describe a las personas que reconocen las oportunidades y las utilizan para efectuar el cambio en la sociedad, como práctica social que busca solucionar problemas sociales y económicos.

En este contexto, Drucker (1985) dice que la innovación y el mercado son funciones económicas esenciales, por lo tanto, los empresarios son tanto enfocados en el mercado como controlados por el mercado; concluye que "el emprendimiento es un comportamiento más que un rasgo de la personalidad. Y su fundamento se basa en el concepto y la teoría más que en la intuición" (p.26). En este ámbito, Drucker (1985) identifica siete fuentes de oportunidades innovadoras que incluyen (1) las inesperadas, (2) incongruencias, (3) innovación basada en la necesidad del proceso, (4) cambios en la estructura de la industria o mercado, (5) datos demográficos, (6) cambios en la percepción, el estado de ánimo y el significado, (7) nuevos conocimientos: las primeras cuatro fuentes de innovación pueden atribuirse a una empresa o industria, pero las últimas tres no pueden. Se deduce que gran parte de estas afirmaciones tienen sentido en el contexto del emprendimiento social.

Shane y Venkataraman (2000) en su artículo "La promesa del emprendimiento como campo de investigación", analiza el emprendimiento como una disciplina de investigación. Sobre la base de la literatura, crean un "marco conceptual" para justificar los fenómenos empíricos y mejorar la calidad de la investigación (p.217). Este fue la primera evidencia que proporcionó una definición de emprendimiento como "el examen académico de cómo, por quién y con qué efectos se descubren, evalúan y explotan las oportunidades para crear bienes y servicios futuros" (p.218). En este sentido, se implica la investigación de fuentes de oportunidades; el proceso de descubrimiento, evaluación y maximización de oportunidades; así como los individuos necesarios para lograr esto. También describen cómo se debe investigar, por qué existen oportunidades, cómo y por quién se descubren.

Sobre los orígenes del emprendimiento social en la literatura, para El Ebrashi (2013), algunos investigadores prácticos han discutido sobre su evolución. Para ello, se debate mucho sobre cuándo y cómo se implementó el concepto; aunque “se ha mantenido como un concepto controvertido y la evidencia no refleja claramente la forma exacta en que evolucionó” (Hossain, Saleh y Drennan, 2017, p.350). Sin embargo, desde el enfoque práctico y concreto, la literatura encuentra que el término "emprendedor social" fue mencionado por primera vez por Joseph Banks (1972) en su trabajo seminal sobre "La sociología de los movimientos sociales". Es decir, el concepto nace de la práctica social desde la sociología. Hossain et al. (2017) dice que aunque no está directamente relacionado con el "emprendimiento", Banks utilizó el término "emprendedor social" para ilustrar las habilidades de gestión para resolver diferentes problemas sociales (El Ebrashi, 2013).

Continuando con la evolución del término emprendimiento social, Bacq y Janssen (2011) sugieren que sus orígenes se remontan a 1983, cuando Young (1986) escribió sobre “emprendedores innovadores sin fines de lucro” en la línea de Schumpeter (1934), quienes afirmaron que “los innovadores que encontraron nuevas organizaciones, desarrollan e implementan nuevos programas y métodos, organizan y expanden nuevos servicios y redirigen las actividades de organizaciones vacilantes” (Young 1986: 162). Durante los 1980s el emprendimiento social sigue como una práctica después de que Bill Drayton fundara ‘Ashoka’, que es una organización que otorga subvenciones a innovadores y sus soluciones innovadoras a los problemas sociales en los Estados Unidos (Drayton, 2006).

El reconocimiento académico del emprendimiento social solo se produjo después de que

Drucker (1985) analizara las prácticas de negocios y *Management*, e introdujera el concepto de "innovación social". Consideraba principalmente la innovación social como una práctica de gestión para mejorar la eficiencia mediante la creación de riqueza social o valor social. El primer artículo publicado en journal sobre emprendimiento social apareció en 1991, como se evidencia en el trabajo de Dacin, Dacin y Matear (2010). Desde entonces, ha habido un flujo constante y un ímpetu creciente entre los investigadores para reclamar el emprendimiento social como un campo separado y vital de la investigación académica.

La evolución histórica del emprendimiento social se describe en Hossain et al. (2017): 1970: El emprendimiento social emergió desde la sociología como un concepto para resolver problemas sociales; fue considerado como una habilidad gerencial para soportar actividades emprendedoras y de negocios. 1980: El emprendimiento social fue reconocido como una práctica de negocios y diferentes organizaciones dieron un paso adelante para reconocer el camino social de la práctica emprendedora. 1990: El emprendimiento social fue percibido como un acto para crear riqueza social por organizaciones sin ánimo de lucro. 2000: El emprendimiento social ha ganado reconocimiento como una disciplina separada de investigación académica; el emprendimiento social ha ganado amplio reconocimiento a través de la práctica. 2010: El emprendimiento social como investigación académica desarrolla límites conceptuales. Se observa que el emprendimiento social se origina desde la práctica social, que resuelve los problemas sociales desde el *Management* para apoyar el emprendimiento y los negocios.

De esta manera se identifican algunos aspectos claves en el desarrollo del emprendimiento social: 1) es un concepto para resolver problemas sociales; 2) es una habilidad gerencial que soporta actividades emprendedoras; 3) es reconocido como práctica de negocios; 4) su diferenciación radica en reconocer el camino social de la práctica emprendedora; 5) es percibido como un acto para crear riqueza social; 6) está orientada con la ideología del sin ánimo de lucro; 7) es una disciplina separada de la investigación académica; 8) ha ganado reconocimiento a través de la práctica; 9) concepto que lleva implícito la generación de valor social; 10) concepto que lleva implícito la cooperación multidireccional entre los agentes; 11) constituye una alternativa emergente para las épocas de crisis; y 12) es la única alternativa social y emergente para crear empleo y reducir la pobreza. De esta manera podemos identificar algunas prácticas y conductas, formas de pensar, actividades legitimadas y competencias del ser, que servirán de orientaciones para describir las identidad propia de los emprendedores sociales.

La revisión de literatura sobre emprendimiento social también tiende a enfocarse sobre los resultados a largo plazo. Sin embargo, siendo un fenómeno reciente, diseñar un concepto es aún un objeto de discusión. Taylor (1970) como pionero del emprendimiento social (Macke et al., 2018) describe los procesos de un proyecto social para superar problemas habituales de antagonismo entre disciplinas y lograr introducir una serie de innovaciones sociales en una comunidad. En cuanto a la experiencia suministrada, se sugieren principios de innovación social exitosa: el principio de máxima inversión, el principio de cooptación, el principio de responsabilidad igualitaria, el principio de la investigación como juego creativo, y el principio del liderazgo de la investigación ideológica (Taylor, 1970). Un alto grado de participación social es posible gracias a un relajamiento de las prohibiciones del superyó en contra de la novedad y la originalidad, al permitir la máxima participación posible de todo el personal del proyecto y al proporcionar límites realistas pero no ambiguos. Se observan diversas formas de intervención en Emprendimiento Social como práctica social innovadora.

Sobre las prácticas sociales innovadoras, Perrini y Vurro (2006) dicen que su localización geográfica son cada vez más críticas para proveer soluciones innovadoras en el manejo de problemas sociales complejos, desde el desarrollo comunitario para la exclusión social y la reducción de la pobreza (Margolis y Walsh, 2003); como también existen diversos actores innovadores para identificar cómo los protagonistas del Emprendimiento Social (“empresas socialmente emprendedoras” y “emprendedores socialmente innovadores”) sienten y actúan sobre el cambio social en términos de la capacidad de rendimiento alterada de la sociedad (Bornstein, 2004). En este sentido Perrini y Vurro (2006) identifican la intervención de numerosos protagonistas de prácticas sociales innovadoras entre los años 1950 y 1980, como Samuel Klein (Casa Bahía, 1952, Brasil), Banco do Nordeste (Crediamigo, 1952, Brasil), Jack Dalton (Pioneer Human Service, 1962, USA), Ted Thibodeau (Thibodeau´s Centre for Hearing Health and Communication, 1964, Canadá), Jimmy Pham (Koto, 1966, Vietnam), Ibrahim Abouleish (Sekem, 1968, Egipto), Ed Bullard (Technoserve, 1968, USA), John Maher (The Delancey Street Fundation, 1971, USA), Fazle Hasan Abeb (Bangladesh Rural Advancement Committee, 1972, Bangladesh), Rick Aubry (Rubicon Programs Incorporated, 1973, USA), Govinddapa Venkataswamy (Aravind Eye Hospitals, 1976, India), Muhammad Yunus (Grameen Bank, 1976, Bangladesh) y Bill Drayton (Ashoka Fundation, 1980, USA).

Algunas prácticas sociales innovadoras comienzan en Brasil con la llegada de Samuel Klein,

empresario polaco, en 1952 durante la instalación de fábricas de automóviles en Sao Paulo. Debido a que la fuerza de trabajo provenía de noreste de Brasil, conocida por el clima muy caluroso, les sería difícil lidiar con tierra de llovizna y sus bajas temperaturas, identificando el problema: venderle mantas a esta población de bajos ingresos. En cinco años reunió capital para comprar una tienda y la llamó Casa Bahía, conocida como red de tiendas por departamento, como homenaje a sus clientes en su mayoría jubilados del noreste que venían a probar suerte en la región (Facchini, 2012). Aumentó la variedad de productos y comenzó a trabajar con muebles y colchones, dando crédito a sus clientes. La clientela no tardó en llegar a la tienda para pagar sus cuotas y comprar nuevos productos (Facchini, 2012). En la década de 2000 era el mayor almacén de distribución en América Latina. Teniendo solo educación primaria, fue uno de los primeros empresarios en Brasil en creer e invertir en el suministro de productos a los estratos de pobre entorno social. "Desde mi experiencia, puedo decir que cuanto más pobre es una persona, más honesta es" (Facchini, 2012). Klein brindó a sus clientes la posibilidad de pagar a plazos los productos, que era el embrión del famoso "Carnê das Casas Bahia" (Facchini, 2012). Justificaba tal confianza en ofrecer crédito a personas de bajos ingresos al decir que "... la riqueza de los pobres es el nombre" (Facchini, 2012).

Ibrahim Abouleish hizo su doctorado en el campo de la farmacología y luego trabajó en posiciones de liderazgo en investigación farmacéutica. Durante este tiempo se le otorgaron patentes para una serie de medicamentos nuevos (1968) especialmente para la osteoporosis y la arteriosclerosis (Mader et al., 2010). En Europa Abouleish fue influenciado por la filosofía, el arte y la cultura antroposófica, lo que más tarde lo hizo moldear la Visión SEKEM. En 1975, visitó Egipto, donde se enfrentó a los urgentes problemas del país: la pobreza, la superpoblación, la contaminación ambiental y muchos más. Con esta experiencia, decidió actuar fundando SEKEM, llegando a la conclusión de que solo un enfoque holístico podría ayudar a resolver los principales problemas de su país. Comenzó a desarrollar la Visión de SEKEM como: “Desarrollo sostenible hacia un futuro donde cada ser humano puede desplegar su potencial individual; donde la humanidad está viviendo junta en formas sociales que reflejan la dignidad humana; y donde toda la actividad económica se lleve a cabo de acuerdo con principios ecológicos y éticos". En 1977 regresó a Egipto y compró 70 hectáreas de tierra desértica al noreste de El Cairo, y fundó la Iniciativa SEKEM. El nombre SEKEM significa según un antiguo jeroglífico egipcio “vitalidad del sol”. La organización comenzó a usar métodos de cultivo “biodinámicos”,

logrando cultivar hierbas, frutas, verduras, algodón y otros cultivos, y demostrando con éxito un modelo para la agricultura sostenible en las tierras áridas del desierto sin necesidad de riego. Posteriormente, Abouleish amplió SEKEM para incluir una escuela Waldorf, un centro médico, varias empresas e iniciativas de educación para adultos que van desde la formación profesional hasta el establecimiento de la Universidad Heliópolis (Mader et al., 2010). Hoy en día, SEKEM es una comunidad viva de 1500 personas, donde la humanidad se anima a desplegar todo su potencial y personas de diferentes culturas trabajan para realizar su visión.

De joven, Govindappa Venkataswamy siguió las enseñanzas de Mahatma Gandhi, Swami Vivekananda y Sri Aurobindo. En 1951 se graduó en la maestría en oftalmología en el Hospital Oftalmológico del Gobierno, en Madrás. En 1956, fue nombrado jefe del Departamento de Oftalmología en el Government Madurai Medical College y cirujano ocular en el Government Erskine Hospital, en Madurai, durante 20 años. En 1965, conoció a Sir John Wilson, fundador de la Royal Commonwealth Society for the Blind (Sightsavers International) ciego desde la infancia. Venkataswamy acredita la mentoría de Sir John Wilson por ayudarlo a desarrollar una visión global sobre la prevención de la ceguera. Se reunieron con la primera ministra Indira Gandhi, para ayudar a lanzar el Programa Nacional de la India para el Control de la Ceguera (Rangan, 1993). Venkataswamy realizó personalmente más de cien mil cirugías oculares exitosas. Fue pionero en los campamentos de ojos móviles con el gobierno y luego implementó esta práctica en Aravind, fundando en 1976 el Aravind Eye Hospitals, conocido por desarrollar un modelo de prestación de servicios de alta calidad, alto volumen y bajo costo que ha devuelto la vista a millones de personas. Desde su inicio, Aravind Eye Care System (organización sin fines de lucro) atendió a más de 55 millones de pacientes y realizó más de 6.8 millones de cirugías (Mehta y Shenoy, 2012), donde equipos de doctores y enfermeras de Aravind visitan regularmente las aldeas rurales donde realizan "campamentos para los ojos" que evalúan a los pacientes para detectar discapacidades. Aquellos que requieren gafas las reciben; los que requieren cirugía son llevados al hospital (Aravind), donde reciben cirugía, alojamiento y comida, transporte de regreso y visita de seguimiento sin cargo. Cada año, Aravind alberga más de 2,500 campamentos, con un promedio de 40 campamentos por semana con 500 socios comunitarios (Mehta y Shenoy, 2012). Venkataswamy introdujo un sistema de precios escalonados en Aravind. No hay evaluaciones de ingresos o criterios de elegibilidad para el tratamiento gratuito o subsidiado. Los pacientes deciden si acceden a servicios gratuitos,

subsidiados o pagos. Su escala y autosostenibilidad impulsaron un estudio de caso de negocios de Harvard en 1993 sobre el modelo Aravind (Rangan, 1993).

Como práctica social para solucionar problemas sociales, Bill Drayton aplicando la empatía fundó Ashoka en 1980, organización sin ánimo de lucro, siendo una de las más importantes impulsoras de la acción social en el mundo. Bajo el slogan de que "Todo el mundo es un agente de cambio", apoya a la persona que lidera una iniciativa social para que pueda dedicarle toda su energía a sacarla adelante (Drayton, 2006). Así, indirectamente, Ashoka apoya toda clase de proyectos sociales y logra un importante efecto multiplicador pues busca que las iniciativas sean autosostenibles e independientes. De igual manera, Muhamad Yunus en 1976 durante sus visitas a los barrios pobres de la ciudad de Jobra, descubrió que pequeños préstamos podrían hacer una diferencia considerable para las personas pobres; que si les daban la oportunidad los pobres podrían pagar el dinero y que el microcrédito era un modelo de negocio viable (Yunus y Jolis, 1999). Con base en esta suposición fundó el Banco Grameen en 1976. Estos casos constituyen escenarios donde el emprendimiento social se manifiesta como práctica social en los negocios.

Una literatura seminal sobre Emprendimiento Social dice que las formas convencionales de analizar los aspectos sociales del emprendimiento son consideradas insatisfactorias e inconvenientes (Shapero & Sokol, 1982), debido al énfasis social que ha adquirido el emprendimiento por satisfacer necesidades sociales de la población con escasos recursos. Para ello, Shapero & Sokol (1982) proponen el "evento social emprendedor" (SEE) conformado por grupos de variables sociales (grupos étnicos) y el entorno social y cultural. El evento social emprendedor se caracteriza por toma de iniciativa, consolidación de recursos, gestión, autonomía relativa y toma de riesgos. El modelo propuesto procura incluir todas las versiones del evento emprendedor y todas las variables (situacionales, sociales e individuales) identificadas con el evento; que responde a dos preguntas básicas: ¿Qué provocó el evento de cambio de vida? y ¿Por qué este evento en particular? La acción particular tomada depende de las percepciones de deseabilidad (valores) y percepciones de viabilidad (factibilidad). La utilidad del modelo radica en su aplicación a cuestiones de política, ejemplos históricos e investigaciones futuras (Shapero & Sokol, 1982), siendo un antecedente del Emprendimiento Social.

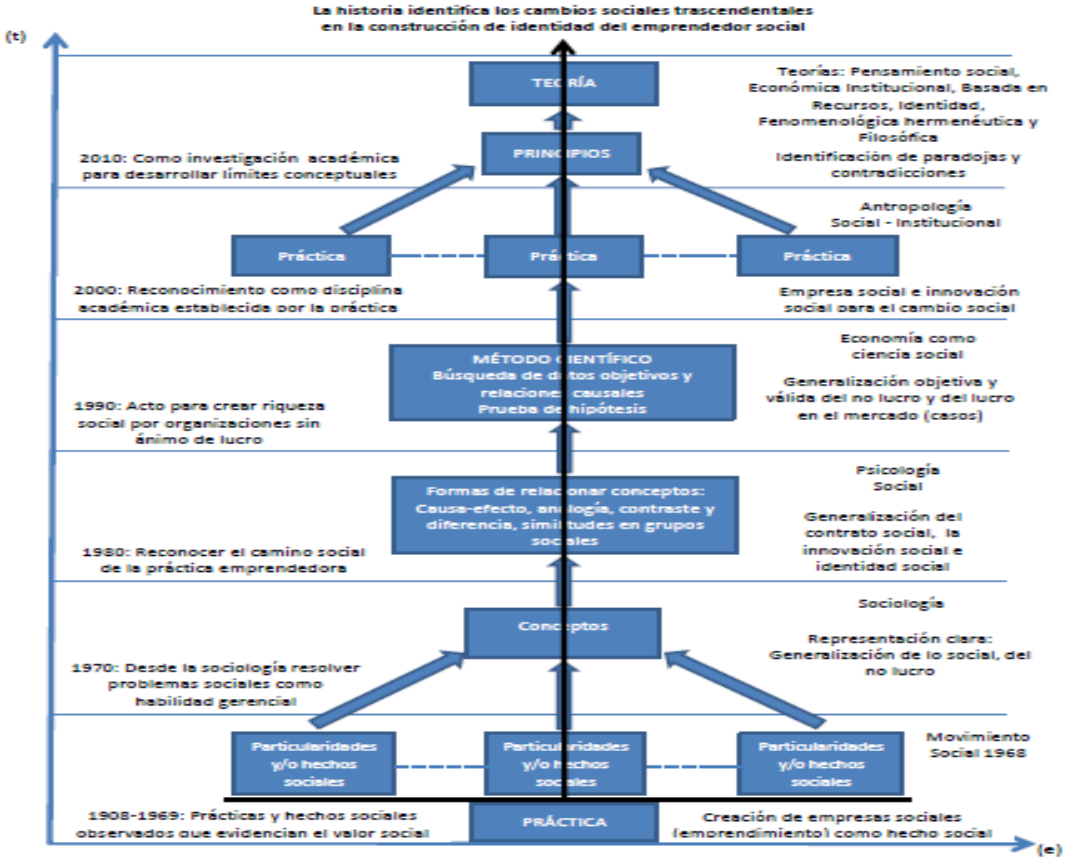
Se observa como todas estas prácticas y experiencias sociales de los años 1950 a 1982, y muchas de años más recientes, soportan muchos emprendimientos sociales con hechos y conceptos que fundamentarían hipótesis que apoyan la teoría del emprendimiento social, a través

de divulgación y replicación de emprendimientos sociales en todo el mundo. De esta manera se concluye que han existido prácticas de emprendimiento social en este período que la teoría muchas veces no evidencia, para su validez y consolidación.

10.1.1 Propuesta de análisis histórico del Emprendimiento Social

El objetivo es caracterizar el emprendimiento social como práctica y teoría, haciendo una indagación histórica de cómo su esencia de creación de valor social ha venido evolucionando en su estudio de la práctica a la teoría, como un campo de conocimiento en estado de consolidación (Macke et al., 2018), por un lado, y que actualmente el emprendimiento social como investigación académica está dedicada a desarrollar los límites conceptuales, por otro lado. Se propone una estructura que relaciona la teoría económica (emprendimiento), la investigación histórica (cambios trascendentales) y el emprendimiento social como una forma de desarrollar los límites conceptuales del emprendimiento social actual, enfatizando en cambios trascendentes de su evolución para la construcción de identidad del emprendedor social (Figura 11).

Figura 11.
Analogía del desarrollo teórico e histórico del Emprendimiento Social



Fuente: Análisis realizado con base en Hossain et al. (2017)

Tomando como fundamento la evolución del emprendimiento social de Hossain et al. (2017), que describe algunos de sus paradigmas, se identifican cambios trascendentales que ha tenido el emprendimiento social desde la práctica a la teoría.

Discusión Teórica

Para iniciar, hay que confirmar la observación acerca de la caracterización de la práctica y la teoría del emprendimiento social. Consiste en que muchas de sus prácticas y aspectos sociales no se evidencian y registran en las publicaciones sino posteriormente, en un lapso de tiempo, como fenómeno social en el que las prácticas sociales adquieren alguna estructura social digna de análisis teórico, como lo demuestran Schumpeter (1908), Drucker (1985), Taylor (1970), Banks (1972), Drayton (1963), Yunus (1983), Shapero y Sokol (1982), Dees y Anderson (2006), Hossain et al. (2017), entre otros. Algunos hechos soportados en prácticas sociales y textos sobre emprendimiento y sociología que fundamentan la aparición del emprendimiento social, no están evidenciadas en publicaciones, sino tiempo después, cuando los autores lo acogen, por tanto, se podría caer en un anacronismo[19], no siendo publicadas cuando acontecieron.

La investigación en emprendimiento social está en evolución debido a que hasta la década de 2000-2010 se manifiesta su desarrollo conceptual (Brouard y Larivet, 2010; Hossain et al., 2017). Uno de los autores seminales del emprendimiento social es Gregory Dees, quien en su artículo "El significado de emprendimiento social" (2001), su objetivo era responder a la pregunta de ¿qué es realmente el emprendimiento social?, dado que la terminología de "emprendimiento social" solo se ha aplicado recientemente y no se ha acordado universalmente. La definición de Dees (2001) de emprendimiento social, basada en las publicaciones de Say (1803), Schumpeter (1934) y Drucker (1985), identifica que el emprendedor social muestra las siguientes características y / o roles dentro del sector social: (1) asumir una tarea para crear valor social, (2) reconocer y aprovechar las oportunidades, (3) proporcionar un proceso continuo de innovación, aclimatación y aprendizaje, (4) actuar sin preocuparse por los recursos limitados, y (5) mostrar un mayor nivel de responsabilidad por los resultados que tiene creado.

Las investigaciones en emprendimiento social nos dicen que se han presentado varias definiciones que resaltan diferentes aspectos y dimensiones del emprendimiento social. Los investigadores abordan el emprendimiento social en contextos institucionales (Mair y Martí,

[19] Error que consiste en suponer que un hecho ha ocurrido antes o después del tiempo en que sucedió, y por extensión, incongruencia que resulta de presentar algo como propio de una época a la que no corresponde.

2006), en su relación con el emprendimiento comercial (Austin, Stevenson y Wei-Skillern, 2006; Macke et al., 2012; Kupolocun, 2014), con el sector público (King y Roberts, 1987; Dees, 2007), desarrollo de capital social y comunitario (Montgomery, Dacin y Dacin, 2012; Onyx y Leonard, 2010), al analizar una tipología de emprendedor social (Zahra et al. , 2009), en contextos de competencias para educación (Miller et al., 2012 a, b; Bravo, 2017), la identidad social como actividad del emprendimiento social (Bravo, 2017), y la identificación de clústeres de contexto, concepto y conexión (Macke et al., 2018).

Según Macke et al. (2018) el emprendimiento social es un campo científico en etapa de consolidación y emergente que enfrenta obstáculos, como la falta de legitimidad y de contenido teórico indefinido, lo que dificulta su incorporación al progreso académico (Weerawardena y Sullivan Mort, 2006; Short, Moss y Lumpkin, 2009; Sassmannshausen y Volkmann, 2013). Además, el emprendimiento social es cada vez más parte de actividades que se centran en objetivos comunitarios o sociales (Harding, 2004).

También se resaltan algunos estudios que ayudan a establecer principios y definiciones en conceptos interrelacionados: emprendedor social, empresa social, emprendimiento social (Mair y Martí, 2009; Zahra, Gedajlovic, Neubaum y Shulman, 2009; Morris et al., 2011; Mair, Battilana y Cárdenas, 2012; Miller et al., 2012a, b). Se identifica una brecha de estudios que promueven la sistematización del conocimiento previa generación y legitimación académica para revelar la interrelación entre aspectos e impulsores del emprendimiento social (Macke et al., 2018).

En la literatura se observa gran cantidad de definiciones y estudios descriptivos (Bacq y Janssen, 2011; Granados, Hlupic, Coakes y Mohamed, 2011; Cukier, Trenholm, Carl y Gekas., 2011; Kraus et al., 2013; Rey-Martí, Ribeiro y Palacios, 2016); a pesar de esto, los intentos sistemáticos de mapear las iniciativas y definiciones en un marco de investigación son todavía poco frecuentes (a excepción de Short et al., 2009; Sassmannshausen y Volkmann 2013; Phillips, Lee, Ghobadian, O´Regan y James, 2015). Aunque el emprendimiento está ganando más atención en la literatura, existe necesidad de una visión clara y sistémica de su potencial de alcance como tema académico (Macke et al, 2018).

De esta manera, la investigación sobre el fenómeno del emprendimiento social está evolucionando y en aumento, pero sigue fragmentada, lo que puede observarse en diversas evidencias (Macke et al., 2018). Algunos autores sostienen que la investigación académica en emprendimiento social todavía está en la etapa de infancia (Short et al., 2009; Dacin et al., 2010;

Bacq y Janssen, 2011) y que existe una falta de consenso que a su vez conduce a un paradigma unificador (Dees, 2007; Helmsing, 2015; Hossain et al., 2017). Se enfatiza principalmente en la prescripción y, rara vez, en el análisis y la integración teórica (Macke et al., 2018), de ahí su falta de unicidad y validez como teoría científica.

Se observa que en la primera década del S. XXI, el emprendimiento social gana reconocimiento como una disciplina separada de investigación académica y a través de la práctica social (Hossain et al., 2017). Brouard y Larivet (2010) analizan diferentes definiciones de emprendimiento social en la literatura. Se ofrece un Marco de Emprendimiento Social donde oportunidad, personas y capital se combinan para crear una propuesta de valor social, en contra de una serie de fuerzas contextuales (regulaciones socioculturales, macroeconomía, políticas y demográficas) (Austin et al. (2006). Se desarrolla un modelo multidimensional acotado para el emprendimiento social, en el que la gestión del riesgo, la proactividad y la capacidad de innovación son los elementos centrales del emprendimiento social, limitados por tres factores: el entorno externo, la misión social de la organización, y la necesidad de sostenibilidad (Weerawardena y Sullivan Mort, 2006).

Continuando con definiciones, hay consenso sobre la multidimensionalidad del concepto y la presencia de componentes principales: el emprendimiento y lo social (Mair y Martí, 2006; Nicholls, 2010; Peredo y McLean, 2006; Sullivan Mort, Weerawardena y Carnegie, 2003). La dimensión de emprendimiento se refiere a comenzar, reiniciar o mantener un negocio y a la creación de valor para los empresarios o la sociedad; en que la innovación se utiliza para aprovechar nuevas oportunidades, movilizando recursos para lograr la sostenibilidad. La dimensión social (Brinckerhoff, 2001; Tan, Williams y Tan, 2005), se expresa en la misión social y la creación de valor social, que distinguen el emprendimiento social y el emprendimiento económico (Dees, 2001; Brouard y Larivet, 2010).

A partir de la segunda década del S. XXI, se observa el emprendimiento social como investigación académica dedicada a desarrollar los límites conceptuales (Hossain et al., 2017; Macke et al., 2018). Con una vista amplia, el emprendimiento social puede ser considerado como un concepto holístico acompañado de perspectivas diversas. Para ello, la sombrilla del emprendimiento social cubre fenómeno claves: emprendimiento comunitario, agentes de cambio social, emprendedores institucionales, empresas sociales, organizaciones emprendedoras sin ánimo de lucro, empresa social e innovación social (Mair, 2010).

Desde diversas perspectivas, el rol del Estado como proveedor de servicios públicos emerge en la discusión del emprendimiento social (Macke et al., 2018). En Europa, la economía social acompaña al tercer sector relativamente autónomo y equidistante de los sectores público y privado que satisfacen necesidades específicas económicas y sociales (Parente, Costa, Santos y Chaves, 2011). Al parecer en los E.U.A. se continúa con directrices que surgieron en la primera década haciendo énfasis en el sector privado (Salamon, 1992; Mair y Martí, 2006). En Suramérica, altos niveles de corrupción y la tradición de baja participación política que median las acciones sociales promovidas por sectores privados y religiosos están aumentando para enfrentar la pobreza y la desigualdad (Mair, 2010; Isaza, 2014; Kliksberg, 2015).

El desarrollo social se basa en lo local para tomar en cuenta conceptos articulados como pobreza y exclusión, participación y solidaridad, producción y competitividad (Macke et al., 2018). El desarrollo es generado por organizaciones que trabajan en asociaciones o inter-organizaciones cuya característica principal es la hibridación o la complejidad (Tracey, Phillips y Javis, 2011; Pache y Chowdhury, 2012; Haigh y Hoffman, 2014).

El desarrollo competitivo tiene una inclinación económica, incluyendo elementos como **local, integrado y sostenible**, que describen el rol de agentes que establecen relaciones económicas en un período de tiempo, que puede ser coordinado por uno o más agentes (Dacin et al., 2010). Así se abarca el concepto de inter-organizaciones orientado a la competitividad, manejado por estrategias de procesos (Zahra, Newey y Li., 2014).

En términos de desarrollo solidario las características de innovación son: compromiso con la ciudadanía (con inclusión de sectores marginalizados); énfasis en la importancia del contexto local (Macke et al., 2018); y fomento de tipos de producción no capitalistas, de producción asociativos promovidos por ONGs, comunidades, movimientos sociales, banca cooperativa, son ejemplos de modelos e iniciativas de desarrollo común (Weerawardena, McDonald y Mort, 2010; Miller et al., 2012 a, b; Santos, 2012; Estrin, Mickiewicz y Stephan, 2013).

Algunas investigaciones han reconocido la importancia del enfoque de emprendimiento social sobre el contexto local y sobre el rol clave jugado por el emprendedor social como un actor importante de la sociedad civil. Un aspecto no menos observado es que el emprendimiento social representa un lente social aplicado a nociones convencionales de emprendimiento (Nicholls, 2010). Todo lo anterior debe ir acompañado de creación de valor social, que indica un incremento de capital social de los beneficiarios en acciones desarrolladas (Macke et al., 2018).

De esta manera el emprendimiento social en la segunda década del S.XXI considera el desarrollo local tomando en cuenta conceptos pobreza y exclusión, participación y solidaridad, producción y competitividad. Para ello se propone la siguiente definición de emprendimiento social: "fenómeno social en que se realiza un proceso de inclusión en comunidades menos favorecidas, a partir del aprovechamiento de oportunidades en el mercado para crear acciones y prácticas sociales efectivas que generan innovación y valor socioeconómico local de manera sostenible, que transforma y satisface necesidades sociales para reducir la pobreza en una sociedad determinada" (Macke et al., 2018).

Conclusiones

A modo de discusión y conclusión sobre la etapa actual del emprendimiento social como desarrollar investigación académica para desarrollar límites conceptuales, se hacen algunas críticas al emprendimiento social como una forma de reflexionar sobre la práctica y la teoría para el desarrollo de sus límites conceptuales. Schumpeter (1951) desde una perspectiva histórica pudo entender el escenario en que surge el emprendimiento social, analizando la evolución de hechos sociales, políticos y económicos de los gobiernos para enfrentar la crisis financiera global, la pobreza sostenida y los cambios ambientales durante el período 1920-1950, mediante prácticas de negocios, emprendimiento e innovación social (Drucker, 1985). Prácticas que consolidan la Teoría de la Organización y el Management que la literatura en emprendimiento no menciona, porque la ontología del emprendimiento social, la ubica como un fenómeno emergente, independiente de cualquier otra tendencia del Management y las Organizaciones, con prácticas en empresas sociales y de innovación social. De esta manera, al considerarse el emprendimiento social como fenómeno emergente, influenciado por la interdisciplinariedad, se apropia de una definición con diversos puntos de vista, en que su identidad permanece fragmentada, para luego caer en la paradoja de la ambigüedad (Hossain et al., 2017), porque no existe unicidad y validez en su definición para que sea una disciplina autónoma digna del análisis teórico. Así, la Teoría de la Organización aporta el fundamento práctico y teórico para hacer progresos en la estructura de una teoría de emprendimiento social, como práctica administrativa.

Para no caer en la ambigüedad del emprendimiento social, más que identificar antecedentes y constructos claves como dice Hossain et al. (2017), hay que articular la unicidad y validez de variables del emprendimiento social desde una perspectiva ontológica y epistemológica, que solucione el problema de unicidad mediante la Teoría de la Identidad Social y su relación con el

Management, como quiera que el emprendimiento social es una práctica social de Management que identifica la innovación social como estrategia organizacional. Dees & Anderson (2006) proponen la escuela de la empresa social y la escuela de la innovación social para estructurar una Teoría del Emprendimiento Social. El problema es que en la práctica los emprendedores sociales se inclinan por la escuela de la empresa social, identificando las dimensiones de empresas "con ánimo de lucro" y "sin ánimo de lucro", adoptando por una de estas; sin tener en cuenta que se complementan para la sostenibilidad del valor social. Además tanto la empresa social como la innovación social deben converger hacia la innovación social empresarial con creación de valor.

La práctica del emprendimiento social es un fenómeno en el que surgen paradojas o contradicciones. Sarwar (2013) reflexiona sobre paradojas en emprendimientos sociales: 1) de la rendición de cuentas, en que los ciudadanos (pagan impuestos) y el gobierno (satisface necesidades sociales) tienen un contrato social, refleja las cuentas en gestión pública. La responsabilidad de los emprendedores sociales que reemplazan al gobierno, da lugar a dicotomías contradictorias en la satisfacción de necesidades sociales. 2) de la excluibilidad (de excluir), donde los emprendedores sociales deben ser sostenibles financieramente, es decir, no son dependientes de donantes y otras fuentes externas, excluyéndolas; que puede ser una fuente principal sostenible, contradiciendo lo dicho. 3) de la resiliencia, en que las crisis financieras son muy comunes en los emprendedores sociales, impactando negativamente la prestación de servicios; para ello, sin una estructura legal propia su función puede ser irresponsable en la sociedad y gobierno, como política pública.

Para Helmsing (2015) en el concepto del emprendimiento y emprendedor social, existen muchas definiciones (Mair, Robinson & Hockerts, 2006). Algunos reconocen la carencia de acuerdo de una definición y citan un rango amplio de definiciones (Becchetti & Borzaga, 2010). Otros analizan esto como una problemática (Dacin, Dacin & Tracey, 2011), mientras puede ser una característica de un campo emergente en consolidación (Mair & Noboa, 2006). Sobre características del emprendedor exitoso se ignora que pueden haber lados oscuros en manipular valores sociales emprendedores para ganar poder político (Dacin et al., 2011). Se sugiere la posición de que el emprendimiento social se desarrolle bajo un espíritu colectivo haciendo énfasis en procesos y estrategias sociales (Cho, 2006).

El análisis historiográfico constituye una alternativa de solución para la eliminación de ambigüedades y paradojas de la teoría con la identificación de cambios trascendentales en el

emprendimiento social y el estudio comparativo entre los emprendedores sociales y/o empresas sociales, para enlazar los cambios en prácticas sociales en la configuración de conceptos e hipótesis, como también de variables trascendentes identificadas en el análisis comparativo de emprendedores sociales que pueden eliminar algunas ambigüedades y paradojas evidenciadas en la teoría, para fortalecer y consolidar la teoría del emprendimiento social y su replicación en contextos y entornos mundiales.

La etapa del emprendimiento social como investigación académica para desarrollar límites conceptuales (2010-2019), como se observa en el modelo histórico propuesto, debe estar fundamentada en prácticas y hechos sociales que identifiquen cambios trascendentales como prácticas de innovación social en la definición de conceptos, hipótesis y por qué no principios con base en teorías de identidad social, del contrato social e institucional, y la orientación emprendedora, que den validez interna y externa para refinar variables universales que fortalezcan la teoría del emprendimiento social para su replicación.

10.2 IDENTIFICACION DE FUNDAMENTOS FILOSOFICOS

Sobre la forma como Bédard (1995) inició sus estudios sobre el modo de ser de los dirigentes, se planteó una pregunta dirigida a empresarios y dirigentes líderes ¿Cómo lo haces cuando te han formado en conocimientos y técnicas de gestión, supuestamente científicas y universales, es decir, aplicables a todo tipo de organización y en todas las culturas? En este sentido, comenzó escuchando atentamente a sus interlocutores, tratando de codificar su mentalidad. Para ello, observó sus acciones y luego buscó lo que podría explicar la variedad de sus formas de actuar.

"Así, poco a poco desarrollé una matriz de análisis que comprende cuatro dimensiones interconectadas: las prácticas y las conductas de una persona se fundamentan primero en su conocimiento teórico y empírico, y en su forma de razonar, en sus valores, su ética y su cultura, y en última instancia, en su profunda identidad" (Bédard, 2008, p. 2).

Las prácticas y las conductas hacen parte de las tensiones, "las diferencias de puntos de vista entre dirigentes, incluso los fracasos de un dirigente, a primera vista, se deben a sus prácticas; pero estas últimas contienen dos dimensiones ocultas: la idea que los dirigentes se hacen de aquello que es verdadero y su jerarquía personal de valores" (Bédard, 1995, citada por Zapata y Rodríguez, 2008, p.409). Buscando profundizar sobre estas dos dimensiones (lo verdadero y los valores), Bédard (1995) descubrió que la clave no se encontraba en la ciencia sino en la filosofía, en particular la praxeología, la epistemología y la axiología. Sus fundamentos y lo que las

integra, dice “es la rama más clásica de la filosofía, aquella que se interroga sobre la naturaleza del ser y de la identidad, es decir, la ontología”.

Una vez analizados los modos de ser de los dirigentes, con base en las cuatro dimensiones filosóficas: praxeología, epistemología, axiología y ontología, propone tres modos de ser: el mítico, el sistemático y el pragmático. Chanlat (1997) propone el modo de ser relacional, que se suma a los tres existentes. Estos cuatro modos de ser, ejercen en las personas líderes diversos estilos de liderazgo.

Para ello Bédard (2008), define al líder como “la persona que es reconocida como el fundador o promotor de un grupo, o que desempeña una función oficial de autoridad y responsabilidad sobre una unidad, o que ejerce un influencia significativa en las personas y en la organización” (Bédard, 2008, p. 1). A lo que después agrega que “Su estilo de liderazgo, su forma de comportarse y ejercer su papel, de dirigir sus seguidores está, por tanto, estrechamente ligado a quién es como persona, es decir, su experiencia, su forma de razonar y ejercer su juicio, sus valores, y en última instancia, su profundo ser, su modo de ser” (Bédard, 2008, p. 1).

Una vez identificados los modos de ser y su caracterización concreta, Bédard (2008) se pregunta ¿Qué lecciones se pueden aprender de estos cuatro tipos de modos de ser de los dirigentes? ¿Qué conclusiones se pueden extraer de esta reflexión? (Bédard, 2008, p.15).

Se observa en Bédard (2008) que en primer lugar, hay que tener en cuenta que cada uno de los modos de ser es una visión general como se ha dado, es un arquetipo o tipo ideal, es decir, un modelo puro que no es copia correcta de la realidad sino una construcción teórica a partir de elementos concretos elegidos y ordenados. Como resultado, es imposible conocer a una persona cuyo perfil personal encajaría perfectamente con cualquiera de los cuatro tipos de modo de ser. Lo que importa es el panorama general, el carácter general que emerge de cada perfil y la proporción con la que se encuentran en cada persona. Este panorama general es lo que hace proponer una teorización a cerca de los modos de ser ya no de los dirigentes, sino también de los emprendedores sociales en el marco del emprendimiento social, partiendo del supuesto de “las prácticas y las conductas, que se fundamentan primero en su conocimiento teórico y empírico, y en su forma de razonar, en sus valores, su ética y su cultura, y en última instancia, en su profunda identidad” (Bédard, 2008, p. 2). Lo que implicó encontrar características específicas de cada modo de ser: mítico, sistemático, pragmático y relacional; en las cuatro dimensiones básicas (filosóficas) elegidas: prácticas, formas de pensar, valores e identidad profunda.

Por lo tanto, esta diversidad de perfiles debe tenerse en cuenta cuando somos miembros de equipos en que queremos ser homogéneos o heterogéneos. Para ello, dice Bédard (2008) que la experiencia indica que las personas son a menudo seleccionadas sobre la base de la afinidad con uno mismo, que tendemos a rodearnos de personas que se parecen a nosotros, que tienen el efecto de aumentar la uniformidad de los puntos de vista. Una conclusión de los modos de ser es que no hay un modo de ser único en el dirigente y por lo tanto en el emprendedor social.

10.3 IDENTIFICACIÓN DE MODOS DE SER

Tal vez la primera aproximación a la literatura de los modos de ser, hay que relacionarlo con los modos de producción de Marx (1859) en la economía en su Contribución a la Crítica de la Economía Política, cuando habla del *Materialismo Histórico* como un estudio de la producción social de la vida de los hombres, en que se "establecen determinadas relaciones necesarias e independientes de su voluntad, relaciones de producción que corresponden a un determinado estadio evolutivo de sus fuerzas productivas materiales" (Marx, 1859, p.4). Todas estas relaciones de producción material forman la economía como ciencia social, también llamada "la estructura económica de la sociedad, la base real sobre la que se levanta un edificio jurídico y político, y a la cual corresponden determinadas formas de conciencia social" (Marx, 1859, p.4).

En este contexto Marx hace una reflexión holística sobre la formación del pensamiento o conciencia social en el hombre al señalar que es lo social, esas relaciones de producción materiales, lo que determina la conciencia en el hombre al referirse que "El modo de producción de la vida material determina el proceso social, político e intelectual de la vida en general. No es la conciencia del hombre la que determina su ser, sino, por el contrario, es su existencia social lo que determina su conciencia" (Marx, 1859, p.5). Se observa el contexto sociológico, antropológico y económico como fundamento del *Materialismo Histórico* y como base para estudiar la historia, expresado en la existencia social o vida material y sus relaciones de producción asociada con las fuerzas productivas y sus manifestaciones de superestructura jurídica y política; muy relacionado con el desarrollo de las empresas sociales como manifestaciones de la existencia social, con su reglamentación de organizaciones cooperativas.

Para entender los modos de ser en la historia hay que referirse a la relación diacronía-sincronía, en que Godelier (1967) hace referencia a la relación capital-trabajo como el descubrimiento (apertura) y la definición (concepto) como elemento invariable (estático) y punto de partida obligado en el estudio del sistema capitalista, su génesis y evolución, es decir,

no lo dice directamente, pero en la historia quien ha representado la relación capital-trabajo es el empresario, el capitalista. Con ello se concluye que los modos de ser están dirigidos a representar las acciones del empresario como agente de cambio en la evolución de las sociedades.

Los modos de producción en la economía, al igual que los modos de ser en la filosofía, permite al investigador, a los dirigentes, a los gestores emprendedores, conocernos mejor y cuestionar los fundamentos ocultos de sus prácticas y conductas (escudriñar el ser oculto, Heidegger, 1927), de ahí la posibilidad de modificarlos si es necesario, o al menos controlarlos, rodeándose de personas que compensan sus debilidades. También proporciona un medio para reconocer con mayor precisión u objeción los puntos que compartimos con los demás y el origen de las diferencias, dejando espacio para la discusión en lugar de la confrontación.

En este sentido, Bédard (1995; 2008) hace una representación de ese modo de ser que plantea Heidegger (1927) en su obra "Ser y Tiempo", donde se pregunta por el sentido del ser, buscando y considerando al ser en cuanto "fundamento": ¿Qué significa que una entidad sea? El propósito de su interrogación fue la de mostrar que el tiempo es el horizonte trascendental de la pregunta por el ser: mostrar que el tiempo pertenece al sentido del ser. En este contexto, analizar el ser ahí/estar en el mundo a través del tiempo, considera necesario realizar una analítica existencial de lo que se llamó "El Dasein", el ser ahí/estar en el mundo, como modo de ser y experiencial. Para ello, analizó el principio fenomenológico que proclama la necesidad de "volver a las cosas mismas", destacando la praxis como la forma primordial y privilegiada en la que el hombre accede al mundo, y en consecuencia al ser, como forma de conocimiento a través de la práctica, que es anterior a la teoría. De esta manera, el conocimiento inicial con que el hombre accede al mundo es la existencia, lo que determina su propio ser, ese modo de ser en El Dasein, como ese ente o entidad (lo que es o lo que está siendo pragmáticamente, por la intencionalidad que posee) que caracteriza al ser con conocimiento, de ser ahí/estar en el mundo, como un fenómeno originario de verdad, para configurar el modo de ser de la verdad y su presuposición de verdad.

En su exposición por la pregunta del sentido del ser, Heidegger (1927) después de sus tres supuestos: El "ser" es un concepto universal, el concepto de "ser" es indefinible, y el "ser" es un concepto evidente por sí mismo, concluye que la pregunta por el sentido del ser debe ser planteada, como pregunta fundamental, no como un supuesto sino como concepto. Para ello se pregunta o pone en cuestión, ¿qué es el ser? "Es aquello que determina al ente en cuanto ente, con vistas a lo cual el ente, en cualquier forma que se le considere, ya es comprendido siempre.

El ser del ente no "es", él mismo un ente" (p.17). Se comprende que el ser es una manifestación fenoménica del ente que es determinado por el ser, así, el ser en cuanto constituye lo puesto en cuestión, es decir, lo preguntado, exige "un modo particular de ser mostrado que se distingue esencialmente del descubrimiento del ente". De esta manera, el sentido del ser como concepto, pide o solicita conceptos propios que "contrastan esencialmente con los conceptos en los que el ente cobra su determinación significativa" (p.17); por lo tanto, como el ser constituye lo puesto en cuestión y como ser quiere decir ser del ente, se tiene que lo cuestionado en la pregunta por el ser es el ente mismo. Así, el ente será preguntado respecto de su ser, es decir, de su modo de ser como manifestación del ser del ente en el Dasein (existencia, experiencia y temporeidad).

De esta forma, para que el ente presente las características propias de su ser debe haber desarrollado una identidad que le permita identificarse, "tal como él es en sí mismo". La pregunta por el ser exige en relación a lo cuestionado, "que previamente se conquiste y se asegure la forma correcta de acceso al ente" (Heidegger, 1927, p.17) como persona o cosa que tiene existencia a interrogar por el sentido del ser como una manifestación de los modos de ser.

Para ello, dice Heidegger (1927) que ente es "todo aquello de lo que hablamos, lo que mentamos, aquello con respecto a lo cual nos comportamos de esta o aquella manera; ente es también lo que nosotros mismos somos y el modo como lo somos" (p.17). Por lo tanto, el ente puede ser la temática de investigación que tiene vigencia, o las personas que interrogamos para una investigación. Para el caso del ser, el ser se encuentra en el hecho de que algo es y en su ser-ahí o estar-ahí, como existir realmente, en la verdad, la validez y la existencia (Desean). En consecuencia, ¿en cuál ente debe ubicarse el sentido del ser? ¿Qué relación debe haber en el sentido del ser y el ente, para relacionar el ser del ente? La respuesta está en la explicación del "modo de dirigir la vista hacia el ser, de comprender y captar conceptualmente su sentido, la preparación de la posibilidad de la correcta elección del ente ejemplar, y la elaboración de la genuina forma de acceso a ese ente" (Heidegger, 1927, p.17).

De esta manera, se llega a los conceptos de "modos de ser", para dirigir la vista hacia el comprender, conceptualizar, elegir, acceder como comportamientos constitutivos del preguntar, y por lo tanto, a los "modos de ser de un ente determinado, *del* ente que somos en cada caso nosotros mismos, los que preguntamos". Esto lleva a decir que "la pregunta por el ser significa hacer que un ente -el que pregunta- se vuelva transparente en su ser. El planteamiento de esta pregunta, como modo de *ser* de un ente, está, él mismo, determinado, esencialmente por aquello

por lo que en él se pregunta –por el ser" (p.18). A ese ente que somos nosotros mismos, y que tiene la posibilidad de ser preguntando, se designa con el término Desean. "El planteamiento explícito y transparente de la pregunta por el sentido del ser exige la previa y adecuada exposición de un ente (del Desean) en lo que respecta a su ser.

En la pregunta por el sentido del ser hay una singular "referencia retrospectiva o anticipativa" de aquello que está puesto en cuestión -el ser- al preguntar mismo en cuanto modo de ser de un ente. Que el preguntar quede esencialmente afectado por lo puesto en cuestión, pertenece al sentido más propio de preguntar por el ser. Significa que el ente que posee el carácter del Dasein tiene una relación -quizás incluso privilegiada- con la pregunta misma por el ser (modo de ser).

Teniendo en cuenta que el Dasein según Heidegger (1927) hace referencia al estado de existencia y su relación con el ser como punto de partida, desde ese ser ahí, que es ser en el mundo/estar en el mundo, es decir, el ser existente como ser humano; debido a que el ser humano es el único ser a quien le va su ser en su ser, como una interpretación ontológica y existenciaria. En su pregunta sobre el sentido del ser, Heidegger (1927) dice que la existencia ontológica no es algo que ya es o es dado; es un poder-ser, en el que se descubre o se da apertura (aperturidad o desocultamiento como también lo llama) al ser en el sentido de su misma comprensión, la comprensión del ser, desde la temporeidad o evolución, como una interpretación existencial originaria de este ente como persona. En este contexto lo originario conlleva descubrir la existencia como un modo de ser que no es dado, un ente como modo de ser que constituye su propio ser que se hace a sí mismo, como modo de existir, de estar-en-el-mundo, según un determinado modo de ser en su existencia como el yo mismo. Esta comprensión de aperturidad, de descubrimiento, de desocultamiento, determina una anticipación de sí constituida por la experiencia, y en consecuencia la esencia de la existencia radica en cuidado.

En este contexto los modos de ser se relacionan con los Modos de pensar en Kliksberg (2011): enfocados en la búsqueda de causas de los fenómenos que lo rodean para abordar soluciones actitudinales y estructurales, orientadas hacia la construcción colectiva. Su pensamiento se orienta a las causas profundas, porque quiere llegar a soluciones estructurales de los problemas. ¿Se generan cambios profundos y estructurales con las iniciativas? Que en el caso de la investigación, se generaron cambios profundos con la creación de las empresas sociales.

10.4 CONTRASTE DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS MODOS DE SER DEL EMPRENDEDOR SOCIAL.

Debido al análisis histórico planteado, como modelo de análisis para el emprendimiento social de esta investigación, en el análisis o comprensión histórica o evolutiva del ente como persona u organización (diacronía), hay que descubrir o desocultar su existencia como un modo de ser que no es nunca dado, un modo de ser que constituye su propio ser que se hace a sí mismo, como modo de existir, de-estar-en-el-mundo, según un determinado modo de ser en su existencia como ser (modo de ser emprendedor), de ese ente como persona o como ser parte de una organización (sincronía). En este sentido el Dasein se manifiesta en la existencia derivada de los modos de ser como modo de existir, como fenómeno de la diacronía y la sincronía, en su ser le va su ser, para poder-ser, tanto su ser como persona, como su ser dentro de una organización.

Para entender la relación diacronía-sincronía, Godelier (1967) haciendo referencia a la relación capital-trabajo como elemento invariable en el estudio del sistema, su génesis y evolución, dice: "El paso de la economía política a la historia económica se perfila, una vez más, a este nivel; son posibles estudios sincrónicos y diacrónicos (análisis de los diversos estados de una estructura correspondiente a diversos momentos de su evolución). Pero el análisis diacrónico de las variaciones compatibles con la reproducción de una relación invariable no hace aparecer ninguna incompatibilidad estructural, ninguna condición de cambio estructural" (p. 7). Que luego argumenta como cita: "Esta diacronía parece replegarse siempre en lo sincrónico, o al menos manifestar los múltiples modos de existencia de una misma estructura habida cuenta de las variaciones locales de sus condiciones de funcionamiento. Véase Marx: "Una misma base económica -la misma en cuanto a sus condiciones fundamentales puede mostrar en su modo de manifestarse infinitas variaciones y gradaciones debidas a distintas e innumerables circunstancias empíricas, condiciones naturales, factores étnicos, influencias históricas que actúan desde el exterior, etc., variaciones y gradaciones que sólo pueden comprenderse mediante el análisis de estas circunstancias empíricamente dadas" (p.20). *El Capital*, T. III, p. 733.

En la relación diacronía-sincronía los diversos estados de una estructura como ente, corresponden a diversos momentos de su evolución y a la vez constituyen sus modos de ser. En la diacronía, las variaciones compatibles con la reproducción (aperturidad o descubrimiento) de una relación invariable (relación capital-trabajo), no aparece como cambio trascendente. Para ello la diacronía se repliega en la sincronía en que se dan las variaciones locales de sus

condiciones de funcionamiento. Es decir, esos diversos momentos (sincronía), como modos de ser o modos de existir, se manifiestan en los hechos y acontecimientos trascendentes de cambio como aperturidad o descubrimiento (como efecto de circunstancias empíricas, condiciones naturales, factores étnicos e influencias históricas), donde se identifica la novedad de hechos y acciones empíricas existentes como variaciones locales para su funcionamiento o desarrollo, en que el Dasein, "en cuanto constituido por la aperturidad, está esencialmente en la verdad", como existencia del ser y/o sentido del ser del Dasein.

Modos de ser y verdad

En este sentido, "la aperturidad es un modo de ser esencial del Dasein. "*Hay*" *verdad solo en cuanto y mientras el Dasein es.* El ente solo queda descubierto *cuando* y patentizado mientras el Dasein *es"* (Heidegger, 1927, 227). De esta forma toda verdad solo es verdadera mientras el Dasein es ahí o está ahí; porque la verdad en cuanto aperturidad, descubrimiento y estar al descubierto, es ahí y está ahí en el mundo. En este contexto de la investigación realizada, EL MODO DE SER DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE 1962-1995. UNA INTERPRETACION DESDE LOS FUNDAMENTOS FILOSOFICOS DEL MANAGEMENT, el Dasein designa un existencial o escenario de existencia, que es la Universidad del Valle en el período 1962-1995. El ente lo constituye la temática del emprendimiento social como fenómeno; o el emprendedor social que lideró el emprendimiento y que fue entrevistado. Ahora bien, el modo de ser lo constituyen las diversas acciones de ser ahí-estar en el mundo de cada uno de los emprendedores sociales, reflejado en cada una de las empresas sociales creadas que existieron y existen hoy, como manifestación de verdad, mientras el Dasein es, es decir, mientras ha existido la Universidad del Valle 1962-1995.

Luego el ser del ente son las empresas sociales creadas que reflejan la apertura, descubrimiento o estar al descubierto; es el modo de ser manifestado en las acciones del ser ahí-estar en el mundo (de los entes) que llevaron a crear 15 empresas sociales. Es decir, toda aperturidad, descubrimiento o creación es verdad, siempre y cuando se manifieste la empresa existente como modo de ser, de ser ahí – estar ahí en el mundo.

Según Heidegger (1927) el fundamento ontológico orginario de la existencialidad es la *temporeidad,* como tiempo de existencia. Dice que solo desde la temporeidad resulta existencialmente comprensible la totalidad estructural articulada del ser como cuidado del existir. "La interpretación del sentido del ser del Dasein no puede detenerse en esta averiguación. El

análisis tempóreo-existencial de este ente necesita de la comprobación concreta. Las estructuras ontológicas del Dasein ya alcanzadas tienen que ser retrospectivamente puestas al descubierto en su sentido tempóreo" (Heidegger, 1927, p.232). En este sentido, el día a día, la cotidianidad, lo habitual, que se revela como modo de la temporeidad, constituye el análisis fundamental preparatorio de la existencia, volviéndose a la vez, más claro y transparente el fenómeno mismo de la temporeidad. "Desde ella se hace entonces comprensible por qué el Dasein, en el fondo de su ser, es y puede ser histórico, y por qué puede, *en cuanto histórico*, desarrollar un saber histórico" (Heidegger, 1927, p.232). Sobre la temporeidad y el cuidado, es decir la existencia se manifiesta por medio de la experiencia en que…

> … el cuidado tendrá que hacer uso del "tiempo" y, por consiguiente, contar con "el tiempo". La temporeidad del Dasein desarrolla el "cómputo del tiempo". El "tiempo" experimentado en éste es el aspecto fenoménico inmediato de la temporeidad. De él brota la comprensión cotidiana y vulgar del tiempo. Y ésta se despliega en el concepto tradicional del tiempo.

De esta manera, el fundamento ontológico originario de la existencia es analizado como un fenómeno cultural en el tiempo y el espacio, en la relación con el ser como punto de partida, para tener claridad acerca de su causa como fenómeno de existencia, del estar-en-el mundo.

La investigación tuvo en cuenta la comprensión del tiempo, como proyección de un sentido del ser, para llevarse a cabo en el horizonte del tiempo investigado 1962-1995. En este sentido se proponen el **capítulo 4**, Semblanza histórica de los emprendimientos sociales, como una forma de describir la existencia (el escenario de la Univalle), el ente (el emprendedor social y/o emprendimiento social, como persona o como temática) y el ser del ente (modos de ser) como formas de ser ahí - estar ahí en el mundo (rol, acciones, prácticas, conductas y manifestaciones de emprendedor social); y el **capítulo 5** Relaciones diacrónica y sincrónica de los emprendimientos sociales, como una forma de describir los modos de ser concretos y experimentados a través de la historia 1962-1995, contada por los emprendedores sociales.

Continuando con la investigación, la interpretación desde los fundamentos filosóficos del management de los modos de ser del emprendedor social de la Universidad del Valle 1962-1995, desde la ontología interpretativa de Heidegger (1927), se trató interpretar los emprendedores sociales de la Univalle, con el propósito de describir los modos de ser en general en Heidegger (1927) y de manera específica en Bédard (1995; 2003) analizando las cuatro dimensiones interconectadas: las prácticas y las conductas que se fundamenta en su forma de razonar, en sus valores, su ética y su cultura, y en última instancia, en su profunda identidad.

Para ello, recordemos que las prácticas y las conductas hacen parte de las tensiones, "las diferencias de puntos de vista entre dirigentes, incluso los fracasos de un dirigente, a primera vista, se deben a sus prácticas; pero estas últimas contienen dos dimensiones ocultas: la idea que los dirigentes se hacen de aquello que es verdadero y su jerarquía personal de valores" (Bédard, 1995, citada por Zapata y Rodríguez, 2008, p.409). Buscando profundizar sobre estas dos dimensiones (lo verdadero y los valores), Bédard (1995) descubrió que la clave no se encontraba en la ciencia sino en la filosofía, en particular la praxeología, la epistemología y la axiología. Sus fundamentos y lo que las integra, dice "es la rama más clásica de la filosofía, aquella que se interroga sobre la naturaleza del ser y de la identidad, es decir, la ontología".

Al preguntarse ¿en cuál ente debe ubicarse el sentido del ser? ¿Qué relación debe haber en el sentido del ser y el ente, para relacionar el ser del ente? La respuesta está en la explicación del "modo de dirigir la vista hacia el ser, de comprender y captar conceptualmente su sentido, la preparación de la posibilidad de la correcta elección del ente ejemplar, y la elaboración de la genuina forma de acceso a ese ente" (Heidegger, 1927, p.17).

En consecuencia los conceptos de "modos de ser" son esenciales dentro del análisis sincrónico, para dirigir la vista hacia el comprender, conceptualizar, elegir, acceder como comportamientos constitutivos del preguntar, y por lo tanto, a los "modos de ser de un ente determinado, *del* ente que somos en cada caso nosotros mismos, los que preguntamos". Esto lleva a decir que "la pregunta por el ser significa hacer que un ente -el que pregunta- se vuelva transparente en su ser. El planteamiento de esta pregunta, como modo de *ser* de un ente, está, él mismo, determinado esencialmente por aquello por lo que en él se pregunta –por el ser" (p.18). A ese ente el ser en su existencia, se designa con el término Dasein que tiene temporalidad.

En este sentido general del ser del ente, Heidegger (1927) se plantea los modos de ser de un ente determinado. Y específicamente Bédard (1995, 2003) mediante el análisis realizado, configura las dimensiones filosóficas y su interconexión en la investigación condujo a la formación de los modos de ser del emprendedor social de la Univalle. La investigación realizó la compresión e interpretación filosófica de los modos de ser desde el capítulo 6 al 9, así:

Capitulo 6: La praxeología con sus prácticas y conductas orienta el pensamiento con acciones concretas que configuran en el modo de ser de los emprendedores sociales. El modo de ser mítico mediante la persistencia en participación y comunicación; el modo de ser sistemático mediante la posición de cambio de las condiciones socioeconómicas; el modo de ser pragmático

mediante la proactividad para generar ambientes emergentes; y el modo de ser relacional mediante la convivencia en defensa de lo colectivo y la solución de problemas.

Capitulo 7: La epistemología con sus formas de razonar orienta el pensamiento con criterios de validez que configuran en el modo de ser de los emprendedores sociales. El modo de ser mítico mediante la memoria y la tradición; el modo de ser sistemático mediante el registro de datos e información para la toma de decisiones; el modo de ser pragmático mediante estrategias y políticas, y alternativas de acción; y el modo de ser relacional mediante la observación participante y la empatía, constituyen los lineamientos de validez del emprendedor social.

Capitulo 8: La axiología con sus formas de legitimar acciones orienta el pensamiento con valores fundamentales que configuran en el modo de ser de los emprendedores sociales. El modo de ser mítico mediante lealtad y solidaridad; el modo de ser sistemático mediante orden, coherencia y claridad; el modo de ser pragmático mediante utilidad y rendimiento, toma de iniciativa, cambios, nuevas formas de trabajo e innovación; y el modo de ser relacional mediante autonomía y responsabilidad, autenticidad y diversidad, y respeto al otro y equidad; constituyen los lineamientos de la legitimación de acciones del emprendedor social.

Capítulo 9: La ontología establece las competencias del ser y la formación de la identidad consigo mismo, con los demás, con la naturaleza y con la trascendencia, orientando el pensamiento con principios fundadores que configuran fenoménicamente el modo de ser de los emprendedores sociales, para su interpretación. El modo de ser mítico mediante el pater family, el sentido de comunidad, y el sentido del nosotros; el modo de ser sistemático con el significado de sistemas, orden y justicia, y el sentido del todos; el modo de ser pragmático mediante persona de acción, trabajo en red y progreso; y el modo de ser relacional mediante el espíritu de sutileza y relación personal, y entendimiento y sentido compartido; constituyen los lineamientos para competencias del ser y formación de la identidad del emprendedor social.

De esta manera, el modo de ser de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, puede ser analizado, comprendido e interpretado, desde la filosofía tanto de manera general mediante la ontología interpretativa de Heidegger (1927), como de manera específica a través de las dimensiones filosóficas del *Management* de Bédard (1995; 2003; 2008).

Producto del análisis de la literatura de esta investigación, se propone una aproximación a la Teoría de los Modos de Ser del Emprendedor Social.

11. PROPUESTA DE APROXIMACIÓN A LA TEORÍA DEL MODO DE SER DEL EMPRENDEDOR SOCIAL

11.1 INTRODUCCIÓN

En el contexto del Emprendedor Social (ES) la literatura identifica muchos enfoques de análisis. Uno de los más destacados es el de Dees (1998) que definió ES como los que desempeñan el rol de agentes de cambio en el sector social entre: a) adoptando la misión de crear y mantener el valor social (no solo el valor privado); b) reconociendo y buscando incansablemente nuevas oportunidades para cumplir esa misión; c) participando en un proceso de continua innovación, adaptación y aprendizaje; d) actuando audazmente sin estar limitados por los recursos actualmente disponibles; y e) exhibiendo un mayor sentido de responsabilidad ante los grupos interesados y por los resultados creados (p.4).

Los ES tienen roles críticos en provocar cambios catalizadores, reunir recursos para resolver temas sociales, son capaces de establecer y restablecer la agenda de políticas sociales y públicas (Waddock y Post, 1991). Un ES define a…

> "alguien quien apunta a un desafortunado pero estable equilibrio que causa negligencia, marginalización o sufrimiento de un segmento de humanidad; quien aporta a esta situación su inspiración, acción directa, creatividad, coraje, y fortaleza; y quien apunta y finalmente afecta el establecimiento de un equilibrio estable nuevo que asegura beneficios permanentes para el grupo objetivo y la sociedad en general" (Martin y Osberg, 2007, p.397).

Además, el ES es descrito como "un individuo cuyo objetivo principal no es hacer utilidades, sino crear valor social que aportará una conducta emprendedora" (Bacq & Janssen, 2011, p.381). Se analiza el ES como "Individuos con una misión social, capaz de combinar prácticas y conocimiento así como desarrollar asociaciones para promover el cambio social sostenible" (Macke et al., 2018, p.677). El tejido de misión social en una empresa puede producir innovación social a través del desarrollo de soluciones a problemas de larga data y el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad. El ES como agente de cambio crea valor social y participa en actividades para resolver problemas sociales (Sastre-Castillo et al., 2015).

Sobre los ES, Kliksberg (2011) dice que son los agentes de cambio que hacen la diferencia en la sociedad. Construye seis grupos de competencias del ES: axiológicas, modos de pensar,

actitudes, capacidades de convocatoria, orientación a la acción, y construcción de alianzas estratégicas y redes. Propone 16 unidades temáticas para la formación de ES, entre ellas: contexto, debate ético, instrumentos para el razonamiento crítico-creativo, mundo de pobres, idea del capital social, instrumentos para movilizar la participación de comunidad (Kliksberg, 2011).

Uno de los conceptos de ES más representativo es dado por Zahra et al. (2009) quienes dicen que "hacen contribuciones importantes y diversas a sus comunidades y sociedades, adoptando modelos de negocios para ofrecer soluciones creativas a problemas sociales complejos y persistentes" (p.519). Los ES acompañan sus actividades y procesos emprendidos en descubrir, definir y explotar oportunidades para ampliar la riqueza social creando empresas nuevas o gestionando organizaciones existentes de manera innovadora (Zahra et al., 2009).

Entre los aportes de Zahra et al. (2009) se resaltan preocupaciones éticas encontradas cuando se integra y analiza el pensamiento económico para generar riqueza social; que varían de acuerdo a los motivos de los ES, de los recursos necesarios para buscar sus metas, y de mecanismos de gobernanza y monitoreo para regular sus comportamientos. Debido a que los objetivos de las empresas sociales "están profundamente arraigados en los valores de los fundadores, equilibrar los motivos para crear riqueza social con la necesidad de beneficios y eficiencia económica puede llegar a ser complicado" (Zahra et al, 2009, p.520).

Estas consideraciones del ES dadas por Zahra et al. (2009) sobre los tipos de ES y las preocupaciones éticas, proyectan el análisis del ES desde la perspectiva de los modos de ser, determinado por su ser – estar en el mundo, es decir, por su existencia como persona, adquiriendo hábitos y costumbres en el tiempo y espacio de su existir ontológico (Heidegger, 1927). Los modos de ser desde las prácticas y conductas, criterios de validez y formas de pensar, valores y cuestiones culturales, y las competencias del ser y formación de identidad, integrados desde los fundamentos filosóficos del Management (Bédard, 1995, 2003), se interconectan diversos factores y variables, configurando así los modos de ser del ES (Rodríguez et al., 2021).

El artículo está compuesto por metodología, marco teórico, y hallazgos, discusión y conclusiones.

11.2 METODOLOGÍA

Se tuvo un tipo de investigación cualitativa con características descriptivas e inductivas; tiene un componente histórico, para hacer una semblanza histórica de los ES, y un componente fenomenológico en que se describen modos de ser. La unidad de análisis es el Fundador-

Emprendedor Social vivo, que identifica al fundador de empresas sociales creadas en Univalle (1962-1995). La muestra consistió en la identificación de 15 empresas sociales, 32 ES, 10 muertos y 22 vivos, y se entrevistaron 14 ES, que corresponde al 64% de la población.

Se aplicó la Metodología de Estudio Cualitativo de Casos, como una descripción y un análisis intensivo y holístico de un fenómeno dado por una organización, grupo de personas o un proceso (Merriam, 1988; Yin, 1994); y su recolección se hizo con entrevista estructurada y documentos.

Se aplicó el método historiográfico con su técnica comparativa (Aróstegui, 2001) para analizar dimensiones sincrónicas estables y duraderas que crearon empresas sociales. Con la fenomenología hermenéutica (Heidegger, 1927), se interpretó el modo de ser, determinado por experiencias y situaciones del ES.

11.3 MARCO TEÓRICO

En la evolución histórica del "Social Entrepreneurship" la literatura identifica variedad de conceptos académicos que comprometen su dominio (Hossain, Saleh & Drennan, 2017), describiendo cada década unas fases caracterizadas por un dominio específico del emprendimiento social (ver Figura 4), como análisis teórico.

Nota: La figura muestra la evolución que ha tenido el emprendimiento social desde sus inicios en los años 1970s, que emergió desde la sociología hasta los años 2010s para desarrollar límites conceptuales del emprendimiento social.

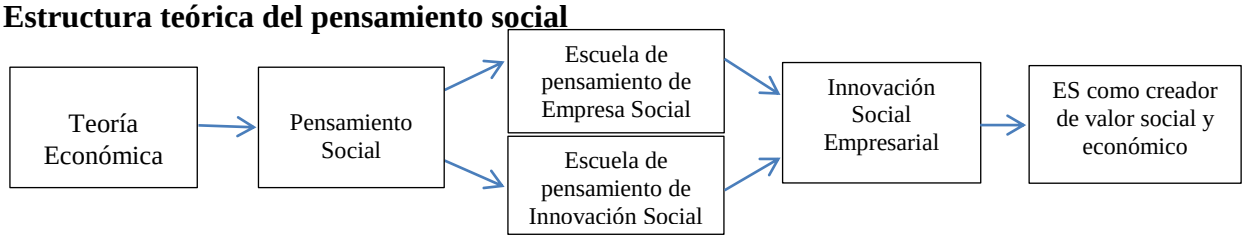
11.3.1 Teorías del Emprendimiento Social

11.3.1.1 Teoría de las Escuelas de Pensamiento Social. De acuerdo con Dees y Anderson (2006) el camino de estructurar una teoría de Emprendimiento Social se encuentra en la intersección de dos escuelas dominantes de práctica y pensamiento: la escuela de la empresa social y la escuela de la innovación social (p.40). Ambas escuelas son terrenos en entendimientos legítimos de "emprendimiento", y cada una tiene un grupo fuerte de proponentes; responden que necesitamos ideas frescas sobre el abordaje de problemas sociales. Los autores proponen un enfoque de investigación académica sobre "innovación social como práctica empresarial" (Drucker, 1985), refiriéndose a "realizar innovaciones que mezclen métodos de mundos de negocios y filantropía, para crear valor social que sea sostenible y que tiene el potencial para impactar a gran escala" (p.40). Las oportunidades para la sociedad están emergiendo con prospectos intrigantes para los investigadores.

> "La innovación social empresarial se forzará en reconocer la conexión íntima entre realidades sociales y académicas. Se desafiarán barreras artificiales entre los negocios y el sector sin ánimo de lucro; desde estas fallas estructurales entre las escuelas de negocios y programas sin ánimo de lucro, se tiene el potencial de atraer y comprometer a académicos entre diversas disciplinas y dominios" (p.40-41).

Dees y Anderson (2006) dicen que el ES tiene su origen en la Teoría Económica con los economistas franceses del siglo XVIII. Citan a Say (1803), que los emprendedores crearon valor, cambiando recursos económicos de baja por alta productividad. Schumpeter (1934) va más allá, en que los emprendedores desarrollan la creación de valor (1909) a través de innovaciones, realizando "combinaciones nuevas" o "destrucciones creativas" (p.65-66), y que "la función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción (p.132). Schumpeter domina la discusión del emprendimiento (Swedberg, 2000; Baumol, 2002; Young, 1986); y fundamenta la Escuela de Innovación Social (Figura 12).

Figura 12.
Estructura teórica del pensamiento social



Fuente: Dees y Anderson (2006)

Nota: La figura muestra el esquema de análisis de los autores Dees y Anderson considerando dos escuelas de pensamiento para el desarrollo de la innovación social empresarial, como práctica del ES como creador de valor social y económico.

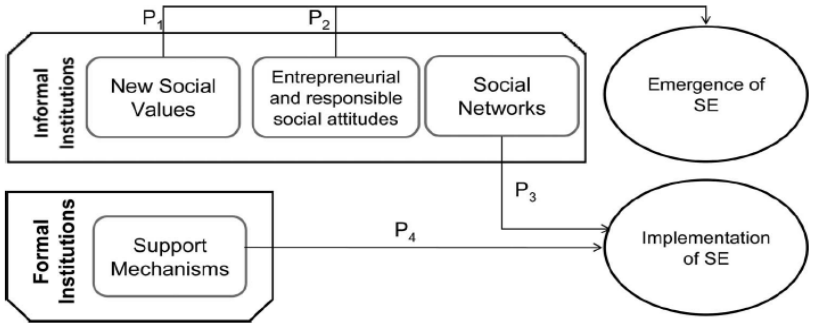
11.3.1.2 Teoría Institucional. North (1990) establece que "las instituciones son las reglas de juego en una sociedad, o más formalmente, las instituciones son las limitaciones que dan forma a la interacción humana" (p.3). Según North (1990) las instituciones pueden ser formales, tales como reglas políticas, reglas económicas y contratos; o informales, tales como códigos de conducta, actitudes, valores, normas de comportamiento y convenciones, como cultura de una sociedad determinada. Su posición es que las instituciones formales están subordinadas a las informales, en que ellas son los significados deliberados para estructurar las interacciones de una sociedad alineada con las normas y orientaciones culturales que componen sus instituciones informales. Aunque el gobierno puede influenciar la evolución de instituciones formales de la sociedad de manera directa, las instituciones informales son mucho menos tangibles y quedan fuera de la influencia directa de la política pública (Urbano et al., 2010), tendiendo a resistir el cambio y toman tiempo para evolucionar hacia innovaciones sociales.

Los factores ambientales de la estructura institucional afectan la emergencia e implementación del emprendimiento social, adoptando la "economía institucional" (North, 1990, 2005) "como una estructura teórica, ideas sobre el rol de estructuras institucionales sobre prácticas del emprendimiento social que han configurado nuevas formas de entender la

emergencia e implementación del ES" (Urbano et al., 2010, p.66). Una conclusión es que tanto instituciones formales como informales, como términos de North (1990, 2005) son importantes en la generación de emprendimiento social. Pero las instituciones informales tienen más importancia, debido a que afectan la acción y emergencia del ES.

Aunque el ES, como otros emprendedores, son direccionados por combinación de factores, "son las instituciones informales, especialmente importantes para los ES, porque han estimulado en gran parte la emergencia de las empresas sociales" (Urbano et al., 2010, p.66) (Figura 13).

Figura 13.
Modelo de factores institucionales afectando la emergencia e implementación del emprendimiento social



Fuente: Urbano et al. (2010, p.66).

Nota: La figura muestra el rol que tienen las instituciones formales e informales en la emergencia e implementación del emprendimiento social, dando importancia a los nuevos valores sociales, las actitudes sociales y las redes sociales.

Particularmente, los ES fueron "direccionados por los nuevos valores sociales de la sociedad, así como las actitudes personales y proactivas para hacer algo como resolver los problemas sociales de la comunidad local" (p.66). Con un enfoque en los problemas sociales, la comunidad es importante por su grado de participación en la emergencia y la innovación social.

> "La comunidad formó parte de las redes de trabajo de los ES y fue un factor clave en la implementación de las empresas sociales, junto con mecanismos de apoyo que ofrecieron ayuda financiera para los ES en la realización de sus proyectos sociales (Urbano et al., 2010, p.66).

Estos hallazgos tienen fuertes implicaciones tanto para la práctica como para la teoría. Para la práctica es importante que instituciones locales (públicas y privadas) reconozcan que el emprendimiento social puede contribuir a resolver problemas sociales de la comunidad, así como promocionar el bienestar colectivo. Ellas podrían ofrecer mecanismos de apoyo nuevo e innovador por su tipo de actividad emprendedora. Se espera que el ES use el apoyo de instituciones formales y, en efecto, empresas sociales serían implementadas con gran facilidad.

11.3.1.3 La Teoría de Recursos y Capacidades. Cuando se investigan los atributos de los recursos y capacidades, la estructura teórica se extiende a la perspectiva basada en recursos de la

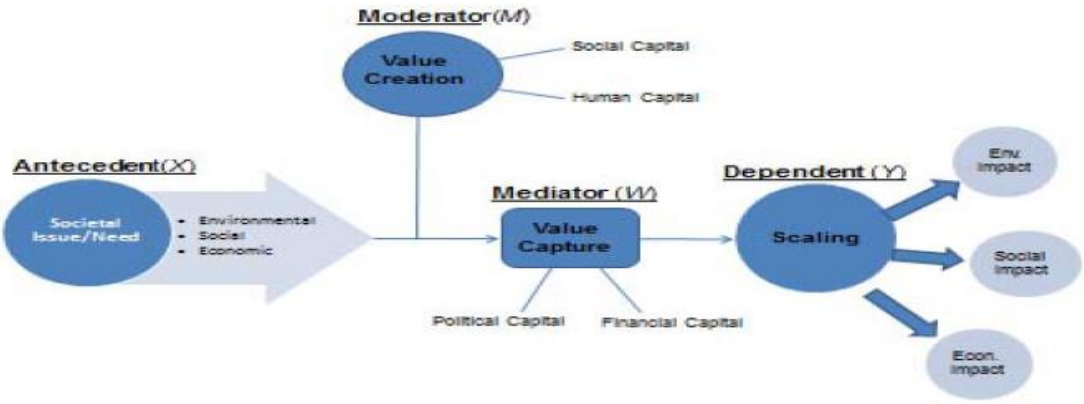
teoría de la firma, vista como una colección de recursos (Wernerfelt, 1984) en que la ventaja competitiva de una firma relaciona la aplicación de recursos valorados, tangibles e intangibles (Barney, 1991). La ventaja competitiva es derivada de los recursos valorados, no siendo imitables ni sustituibles (Barney, 2001); que son "los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la firma, información, conocimiento, etc. controlados por la firma que habilita implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia" (Barney, 1991).

La aplicación eficaz de los recursos valorados traduce la ventaja competitiva en sostenibilidad. En las empresas sociales desde la perspectiva basada en el recurso, existe el reconocimiento que los recursos y capacidades son críticos para la innovación social, para el crecimiento de los proyectos empresariales (Bloom y Smith, 2010); que resalta impacto y sostenibilidad entre recursos y crecimiento.

Los impactos social, financiero y ambiental son temas antecedentes importantes en el ES; últimamente la creación de impacto social es crítico para comunidades marginadas. El problema de cómo escalar el impacto con ingenio se ha convertido en un tema crítico (Dees et al., 2001; Bloom y Dees, 2008). Según Bloom y Smith (2010), "Scaling up" del impacto, se refiere a innovación y crecimiento social del impacto de las organizaciones para llegar a más personas, creando empresas sociales para ampliar su impacto (Bloom y Chatterji, 2009).

Según Day y Jean-Denis (2016) el emprendimiento social combina recursos financiero, humano, social y político. "Las entradas de capital pueden ser usadas para crear valor a través de la inversión, en que cada forma puede contribuir al crecimiento del impacto social mitigando la restricción de recursos y aumentando las oportunidades para inversión social" (p.60) (Figura 14).

Figura 14.
Modelo teórico para ampliar los recursos y capacidades del emprendimiento social



Fuente: Day y Jean-Denis (2016, p.66)

Nota: La figura muestra el rol moderador de la creación de valor y el rol mediador de la captura de valor, producto de los recursos y capacidades de la empresa social para el escalamiento de impacto ambiental, social y económico del ES.

Con recursos combinados los ES crean valor para la comunidad, que surge con el aumento de utilidad después de estimar los costos de oportunidad (Santos, 2012). Las organizaciones crean y capturan valor, en que los emprendedores comerciales a menudo tratan de capturar valor económico; de otro lado, los ES se asocian con la creación de valor social (Austin et al., 2006). Una teoría bien fundamentada del ES, tiene que integrar valor social y económico (Santos, 2012). La creación de valor surge cuando la utilidad de la empresa aumenta después de estimar los recursos usados; y la captura de valor aparece cuando el ES se apropia de una porción del valor creado después de estimar el costo de los recursos (Mizik y Jacobson, 2003).

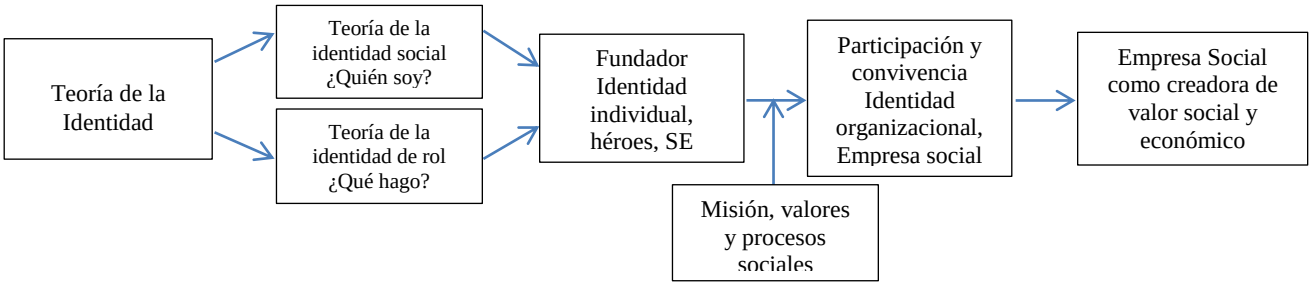
Se deben considerar creación de valor y captura de valor simultáneamente, ya que es evidente que la creación de valor es una condición necesaria para la captura de valor sostenible; así, para que haya sostenibilidad, el alcance tiene que ampliarse a la captura de valor (Day y Jean-Denis, 2016). La creación de valor cumple función moderadora entre capital social y capital humano, como condición para la captura de valor; y la captura de valor una función mediadora entre capital político y capital financiero, para el escalamiento de los impactos citados.

11.3.1.4 La Teoría de Identidad. El concepto de identidad se fundamenta en Teorías de la Identidad que comprenden: 1) Teoría de Identidad Social, 2) Teoría de Identidad de Rol y 3) Teoría de Auto-identidad (Brush y Gale, 2015). Dos escuelas principales se han desarrollado alrededor del concepto de identidad, la TIS y la TIR. La TIS tiene raíces en la psicología social (Hogg y Terry, 2001; Stets y Burke, 2000) basada en la cognición de grupos e inter-grupo; conocimiento del individuo, que pertenece a una categoría social como la edad, etnicidad, sexo, con algún valor del ser derivado de tal asociación (Tajfel, 1972; Tajfel y Turner, 1985).

La TIR con raíces en la sociología se refiere a posiciones o roles que el individuo desempeña en su existencia, con significados asociados con el rol y su desempeño (Stryker, 1968; Stryker y Burke, 2000) que se desarrollan bajo el contexto de una situación. Y la Teoría de la Auto-identidad, referida como el "yo", auto-concepto o identidad de persona, es vista como sistema de características, valores y creencias del individuo que evolucionan en el tiempo (Brush & Gale, 2015), conformadas por la combinación de TIS y TIR. El conjunto de identidades componen la auto-identidad de la persona como única (Stets y Burke, 2000; Stryker y Burke, 2000); describe la percepción de quién es, con individuos moviéndose hacia auto-identidades a que aspiran (Brush & Gale, 2015).

Los ES se caracterizan por su visión hacia habilidades sociales de cambio. Se explora cómo sus visiones e identidades personales son transformadas dentro de sus organizaciones (Moore, 2012). Los ES crean sus identidades basadas en definiciones personales, responden a las preguntas ¿quién soy yo? y ¿qué hago? en la que ellos se sitúan. Moore (2012) explora los procesos de construcción de identidad y los impactos de los ES en la empresa social. Ellos se ven como tomadores de riesgo que desafían posibilidades de creación de nuevos modelos y nuevas empresas para crear valor social. Los ES son vistos como creadores de valores por la forma en que se describen a sí mismos (Figura 15).

Figura 15.
Estructura teórica desde la Teoría de la Identidad



Fuente: Basado en Moore (2012)
Nota: La figura muestra la contribución de la Teoría de la Identidad en la formación de la auto-imagen del fundador como héroe con valores que conviven en la empresa social para darle identidad organizacional, creando y capturando valor.

Con este liderazgo de empresa social, los ES toman una auto-imagen heroica reconociéndose como razas extrañas de líderes (Dees, 1998) que cambian el mundo (Bornstein, 2004). Así, los ES re-crean rasgos de personalidad, ocultos en sus capacidades para crear el cambio en la sociedad. Sobre el cambio como ES, Light (2006) aboga por un enfoque nuevo en que "la sociedad se niega a reconocer y apoyar los miles de individuos, grupos y organizaciones que están elaborando soluciones a los problemas alrededor del mundo" (p.47).

Según Moore (2012) se contribuye a la construcción de identidad en la empresa social y los impactos en las identidades que los ES tienen sobre sus identidades organizacionales. Primero, la existencia de ES suministran un ejemplo sobre las relaciones entre la identidad individual y la identidad organizacional en empresas sociales; y segundo, los resultados arrojan nuevas luces sobre las relaciones entre identidad y cultura en las organizaciones.

11.3.1.5 La Teoría Fenomenológica. Corriente de carácter idealista subjetiva que tiene gran influencia en la filosofía contemporánea. Fue fundada por Husserl; su esencia es la "intencionalidad" de la conciencia del sujeto y su orientación hacia el objeto, "destinado a

sustentar el principio idealista subjetivo de que “no hay objeto sin sujeto”” (Rosental–Iudin, 1979, p.171). Se observa un contexto epistemológico de la fenomenología con la relación sujeto-objeto (Husserl, 1900, 1901), al crear una lógica pura de conocimiento científico. Ideas que han servido de base filosófica para el existencialismo formal y material (Scheler y Heidegger).

Heidegger (1927) inicia su análisis con el sentido al ser. A partir de aquí reconstruye su existencia mediante el ser/estar en el mundo, que busca lo oculto detrás de lo manifiesto y hace énfasis en lo no comprendido. El estar ahí es su propia posibilidad o esencia, en que su naturaleza consiste en su existencia, donde la existencia del ser le da sentido. La fenomenología es un medio que logra conservar las vivencias de la conciencia y que desarrolla como ámbito temático, quedando establecido que los fenómenos normalmente no se dan en la vida cotidiana, hasta que existe una preocupación por develarlos (Heidegger, 1927).

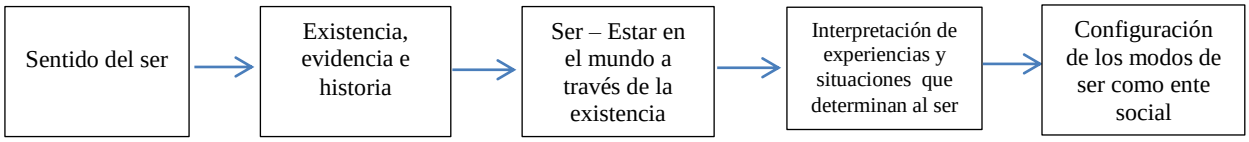
La manera como se presenta o es interpretado el ser, determina los múltiples modos de ser, es decir, los múltiples entes, de ahí que los modos de ser son entidades del ser. Así, el ser está oculto o encubierto en el ente, participando del ente y la idea central es poder obtener al ser que hay en el ente para descubrir la verdad (Heidegger, 1927). El fenómeno es el ser que debe sacarse a la luz, debido a que se encuentra ocultó en medio de otros fenómenos superficiales que atraen su atención; que es posible por la hermenéutica que transforma una comprensión oculta del ser en una interpretación del ser en sí mismo, como construcción del acto de ser/estar de múltiples formas y dar sentido al ser.

Los modos de ser son las maneras como es interpretado el ser, ubicado en la existencia que provee experiencias y situaciones que dan sentido al ser del ES. El investigador al analizar el entorno del ES por el lenguaje utilizado, “intenta reconocer al ser oculto que está en medio de su entorno de tiempo y espacio”, es decir, interpretando el contexto del ser oculto en un momento dado de la historia. El ser en el mundo socio-histórico, donde la dimensión fundamental de toda conciencia humana es histórica y socio-cultural, para darle sentido al ser en el tiempo. El modo de ser del emprendedor social es uno de los tantos entes ubicados en la existencia del ser en el mundo, que es interpretado por sus experiencias.

Con lo epistemológico de Husserl y lo ontológico de Heidegger se enriquece la interpretación y comprensión de investigar la historia, como una metodología fenomenológica que destaca el rol de la evidencia y el lenguaje para describir que la experiencia original sea evidente por medio de la intuición clara, y la existencia para interpretar a ese ser oculto como modo de ser concreto.

Los modos de ser como entes tienen algunas orientaciones del ser/estar en el mundo del ES, que conjuntamente nos dicen las formas de proceder en el entorno con respecto a la identidad y la trascendencia que configuran los principios fundadores de los ES. Algunos principios fundadores de los modos de ser son la unidad, el conjunto, los resultados y la intersubjetividad, que hacen parte de las dimensiones filosóficas del Management (Figura 16).

Figura 16.
Modelo fenomenológico de interpretación de los modos de ser



Fuente: Basado en Heidegger (1927)

Nota: La figura muestra la fenomenología del sentido del ser durante su existencia que puede ser evidenciado en la historia por la interpretación de experiencias y situaciones del ente que determina al ser, configurando los modos de ser.

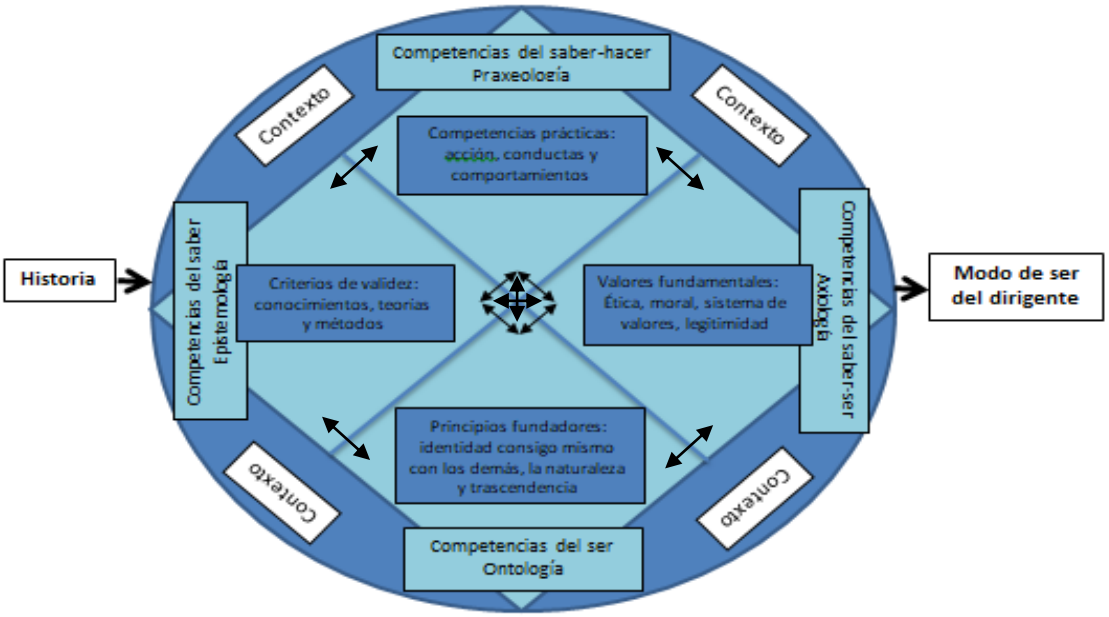
11.3.1.6 Las dimensiones filosóficas. Teniendo en cuenta los modos de ser desde la ontología (Heidegger, 1927) y los modos de pensamiento desde la filosofía (Bédard, 1995, 2003), se puede decir que son analógicamente similares en formas como es interpretado o asumido el ser, en la existencia, como ser/estar en el mundo, su relación con el entorno que provee experiencias existenciales y situacionales que dan sentido al ser en la historia. Resaltando el ser, el sentido de ser, la identidad (quien soy), lo ontológico de la filosofía. El investigador al analizar el entorno del emprendedor por el lenguaje utilizado, "intenta reconocer al ser oculto que está en medio de su entorno", interpretando el contexto socio-económico del ser oculto en un momento dado de su existencia o de la historia.

Aplicando la analogía en la forma como se interpretan las experiencias y situaciones que determinan al ser como modos de ser (Heidegger, 1927) y la manera como se asumen los modos de pensamiento en la historia del hombre (Bédard, 1995, 2003), se asimila modos de ser y modos de pensamiento. Para ello Bédard se fundamenta en la filosofía y no en la ciencia, cuando trata de alinear las formas de pensar con los valores de los dirigentes, configurando cuatro modos de ser (mítico, sistemático, pragmático y relacional) en la alineación de dimensiones filosóficas (praxeología, epistemología, la axiología y ontología).

Bédard (2003) se pregunta ¿Cómo explicar que las personas pueden ejercer la gestión sin haber recibido formación teórica propia? Las prácticas de gestión reposan en elementos diferentes a conocimientos teóricos en administración, indispensables como fundamentos filosóficos de la práctica competente. Las prácticas definen el lugar de la acción concreta, que

constituye el medio en que se despliega la actividad humana, como *praxeología*; y se fundamentan en criterios válidos que orientan procesos y métodos (*epistemología*), y en los valores sociales y culturales que delimitan la acción y apoyan preferencias individuales y colectivas (*axiología*). El fundamento profundo duradero en el ser, comprende principios fundadores (*ontología)* de la actividad humana (Bédard, 2003, p.78) (Figura 17).

Figura 17.
Modelo de dimensiones filosóficas para la interpretación de los Modos de Ser



Fuente: Bédard (1995)

Nota: La figura muestra la interconexión que debe existir entre las dimensiones filosóficas (praxeología, epistemología, axiología y ontología) para configurar mediante la fenomenología interpretativa los modos de ser del dirigente.

En su investigación, Bédard (1995) comenzó escuchando atentamente a empresarios y dirigentes, tratando de codificar su mentalidad. Observó sus acciones y luego buscó lo que podría explicar la variedad de sus formas de actuar.

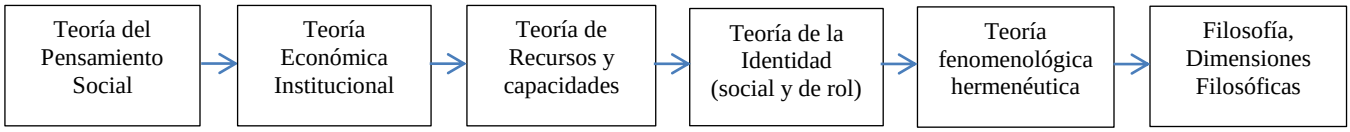
> "Así, poco a poco, desarrollé una cuadrícula de análisis que comprende cuatro dimensiones interconectadas: las prácticas y la conducta de una persona se basan primero en su conocimiento teórico y empírico y en su forma de razonar, en sus valores, su ética y su cultura y, en última instancia, en su profunda identidad. Al consolidar mis observaciones, poco a poco identifiqué cuatro modos de ser que llamé: sistemático, pragmático, mítico y relacional (p. 2).

Bédard (1995) identificó tres *Modos de Ser* que denominó "mítico", "sistemático" y "pragmático", que son la manifestación de las tendencias del pensamiento occidental. Un cuarto, "el modo de ser relacional", es propuesto por Chanlat (1997). Surgen de las prácticas de gestión y la tradición establece que la administración "es teórica y a la vez práctica, donde los fundamentos teóricos legitiman las prácticas concretas de gestión" (Bédard, 2003, p.77).

11.4 HALLAZGOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.

La construcción de una **Teoría de los Modos de Ser del ES** surge de la filosofía como fundamento del pensamiento del hombre. Se parte de teorías estudiadas: pensamiento social, institucional, recursos y capacidades, identidad y fenomenología, en que cada una aporta fundamentos para analizar los modos de ser del ES. Estas teorías reflexionan sobre quién es y qué hace ES (Figura 18).

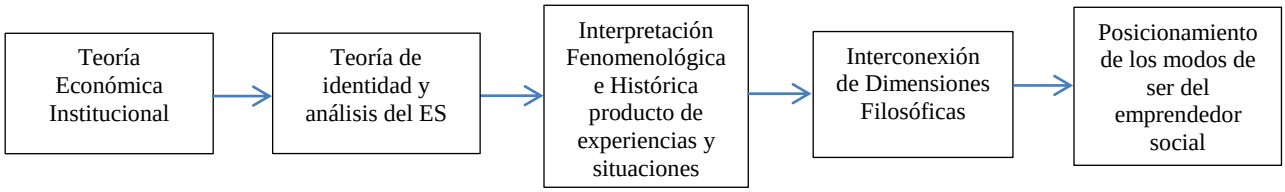
Figura 18.
Teorías para la interpretación de los modos de ser del emprendedor social



Nota: La figura muestra la integración de las teorías y la filosofía como fundamentos para configurar la identidad del ES para luego interpretar sus experiencias y situaciones mediante dimensiones filosóficas que conforman los modos de ser del ES.

Se propone una teoría de modos de ser del ES analizando la literatura de las teorías del ES, de lo general a lo particular, de teorías sociales como pensamiento social, institucional, recursos y capacidades, e identidad social, definido como ambiente social; para luego proyectar la interpretación del modo de ser del ES desde la filosofía, en que la identidad como fenómeno ontológico es la conexión para analizar lo concreto de los modos de ser del emprendedor social (Figura 19). Se formulan hipótesis para interpretar los modos de ser como fundamento para una teoría del ES, partiendo del sentido del ser (Heidegger, 1927) hasta la ideología de progreso (Bauman, 1962), teniendo en cuenta la comprensión holística de las teorías.

Figura 19.
Modelo de interpretación de la teoría de los modos de ser del emprendedor social



Nota: La figura muestra que el modelo parte de la Teoría Institucional que integra el pensamiento social y recursos y capacidades, para crear y capturar valor, configurando la identidad del ES, para luego interpretar sus experiencias y situaciones históricas por medio de la interconexión de las dimensiones filosóficas que posicionan el modo de ser de los ES.

La teoría del **pensamiento social** configura la acción del ES y su entorno de relaciones-acciones como empresa social, con sus fines de lucro y no lucro, donde el principal propósito es la innovación social y la creación de valor social, como "intersección de dos escuelas dominantes de práctica y pensamiento: la escuela de la empresa social y la escuela de la innovación social" (Dees y Anderson, 2006, p.40); terrenos de entendimientos legítimos de "emprendimiento" y

responden a la necesidad de ideas nuevas e informales sobre el abordaje de problemas sociales. Dees y Anderson (2006) asumen la "innovación social como práctica empresarial" (Drucker, 1985), refiriéndose a "realizar innovaciones que mezclen métodos de mundos de negocios y filantropía, para crear valor social que sea sostenible y que tiene el potencial para impactar a gran escala" (p.40).

La teoría **económica institucional** tiene alcance en el pensamiento social planteando recursos, factores de rol e instituciones formales e informales, resaltando el escenario informal como fuente de innovación social, en que "son las instituciones informales que son especialmente importantes para los ES, porque han estimulado en gran parte la emergencia de empresas sociales" (Urbano et al., 2010, p.66). Así, los ES son "direccionados por los nuevos valores sociales de la sociedad, así como las actitudes y roles proactivos para hacer algo para resolver los problemas sociales de la comunidad local" (Urbano et al., 2020, p.66).

La teoría económica institucional se integra a la teoría **basada en recursos** desarrollando un análisis integrado del ES, combinando cuatro tipos de recursos: humano, social, político y financiero; que en el contexto de la economía informal generan innovación social. Según Day y Jean-Denis (2016) "las entradas de capital pueden ser usadas para crear valor a través de la inversión, que cada forma puede contribuir al crecimiento del impacto social mitigando la restricción de recursos y aumentando las oportunidades para la inversión social" (p.60). Con la combinación de recursos, los ES crean capital social y capital humano para crear valor para la comunidad; y crean capital político y financiero para capturar valor después de estimar los costos de oportunidad (Santos, 2012). Así, se escala el impacto ingeniosamente, siendo un tema clave para los ES (Dees et al., 2001; Bloom y Dees, 2008), en que innovación y crecimiento social impactan la comunidad para llegar a más personas (Bloom y Smith, 2010) y los ES con recursos y capital amplían su impacto (Bloom y Chatterji, 2009).

Con la creación de valor y captura de valor los ES impactan el bienestar de la comunidad de manera sostenible, aplicando la teoría de la **identidad social** e **identidad de rol** desarrollan una auto-consciencia en la que se identifican como héroes (Dees, 1998), que generan empleo, reducen la pobreza y mitigan la desigualdad (Yunus, 2012). Los ES desarrollan una auto-imagen heroica en que se reconocen como razas extrañas de líderes (Dees, 1998) quienes cambian el mundo (Bornstein, 2004); con su existencia, desarrollan hábitos y experiencias, re-crean culto a sus rasgos de personalidad, que enfocan sobre rasgos individuales y capacidades para crear el

cambio, fortaleciendo su capacidad e identidad de facilitador de bienestar. Así transfieren esta identidad individual a la empresa social, y configurar la identidad organizacional (Moore, 2012).

Mediante la teoría **fenomenológica hermenéutica**, se interpreta la identidad del ES con su existencia y experiencias producto del ser ahí–estar ahí en el mundo (Heidegger, 1927), abriéndose y descubriéndose mediante el lenguaje y los gestos en la empresa social. Según Heidegger (1927) el ser logra abrirse al mundo en su contexto temporal, "un yo histórico que vive aquí y ahora en el mundo de sus preocupaciones", y analógicamente como ES se es posible interpretar sus experiencias y vivencias en su existencia vital; las que se deben describir tal y como se presentan en la empresa social (Rodríguez et al., 2021). Se debe comenzar con un reconocimiento profundo de sus percepciones y juicios sobre el fenómeno a estudiar, con la idea que estas experiencias contribuirán a descubrir y comprender el fenómeno encubierto, en que experiencias y situaciones vividas como existencia vital determinan al ser, como modos de ser.

Las **dimensiones filosóficas del Managament** según Bédard (1995, 2003), nos dan una interpretación de los modos de ser de los emprendedores sociales como producto del análisis de las dimensiones filosóficas (Figura 20).

Figura 20.
Modo de ser cooperativo del emprendedor social

Nota: La figura muestra el rol que tienen las instituciones formales e informales en la emergencia e implementación del emprendimiento social, dando importancia a los nuevos valores sociales, las actitudes sociales y las redes sociales.

La caracterización del Modo de Ser en el ámbito de emprendimientos sociales creados en la Universidad del Valle en el período 1962-1995, interpretó las cuatro dimensiones interconectadas en los líderes comunitarios (Barendsen y Gardner, 2004; Prabhu, 1999): las

prácticas del ES, fundadas en el conocimiento teórico y empírico, y en su forma de razonar, reflejado en sus valores, su ética y su cultura, y en última instancia, en su profunda identidad y competencias del ser. Así, se desencadenaron modos de ser, formados a partir de la experiencia, identificando cambios y descubrimientos en su personalidad como modo de ser cooperativo.

La praxeología guía el pensamiento con acciones concretas que configuran el modo de ser, estableciendo las competencias de saber–hacer de los ES. Estas acciones son: persistencia en participación y comunicación como modo de ser mítico; posición de cambio como modo de ser sistemático; proactividad para generar ambientes emergentes en modo de ser pragmático; y convivencia de lo colectivo y la solución de problemas en modo de ser relacional.

La epistemología orienta el pensamiento con criterios de validez que configuran el modo de ser, fundamentando competencias del saber de los ES. Estos criterios son: memoria y la tradición en el modo de ser mítico; registro de datos e información para la toma de decisiones como modo de ser sistemático; estrategias y políticas, y alternativas de acción en el modo de ser pragmático; y observación participante y la empatía en modo de ser relacional.

La axiología dirige el pensamiento con valores fundamentales que configuran el modo de ser, definiendo y asentando competencias del saber-ser de los ES. Estos valores fundamentales son: lealtad y solidaridad en modo de ser mítico; orden, coherencia y claridad como modo de ser sistemático; utilidad y rendimiento, toma de iniciativa, cambios, nuevas formas de trabajo e innovación en modo de ser pragmático; y autonomía y responsabilidad, autenticidad y diversidad, y respeto al otro y equidad como modo de ser relacional.

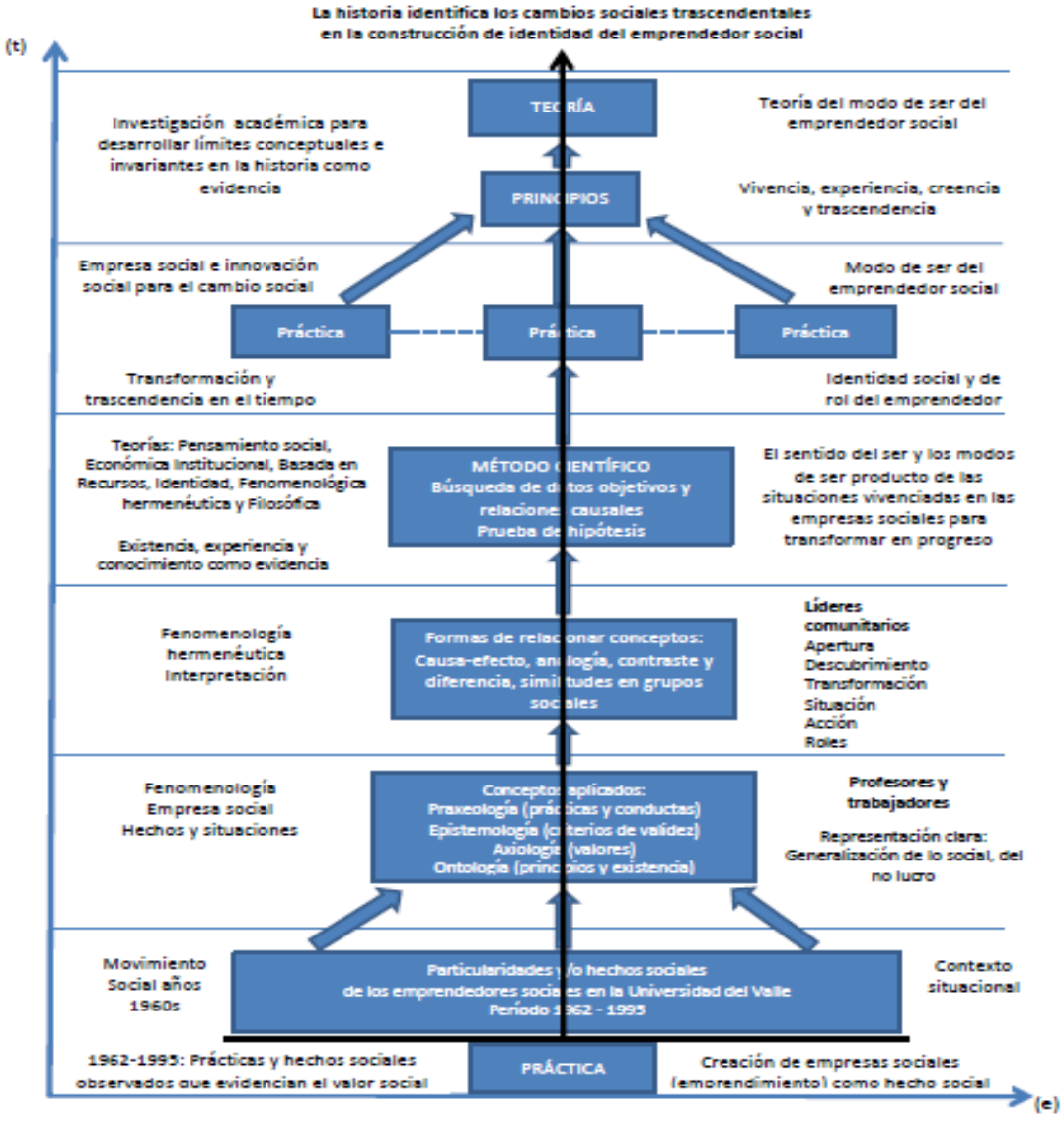
La ontología fundamenta el pensar con principios fundadores, definiendo competencias del ser e identidad social, que configuran el modo de ser de los ES. Estos principios fundadores son: pater family, el sentido de comunidad, y el sentido del nosotros como modo de ser mítico; significado de sistemas, orden y justicia, y el sentido del todos en modo de ser sistemático; persona de acción, trabajo en red y progreso como modo de ser pragmático; y espíritu de sutileza y relación personal, y entendimiento y sentido compartido en modo de ser relacional.

El desarrollo de la teorización sobre el modo de ser del emprendedor social parte de una aproximación a la teorización del emprendimiento social, desde la historia (Dees y Anderson, 2006) y la sociología (Bank, 1972; Ruef y Lounsbury, 2007), con una analogía del proceso científico y evolución del emprendimiento social (ver figura 11).

11.5 APROXIMACIÓN A UNA TEORÍA DE LOS MODOS DE SER

Se inicia por identificar hechos sociales y prácticas del emprendimiento social, como teoría distintiva y específica desde los fundamentos filosóficos del *Management* (Bédard, 1995) hasta identificar paradojas (Sarwar, 2013). Se identificó el modo de ser del ES como ente cooperativo, que sirvió de análisis desde la ontología interpretativa y desde los fundamentos filosóficos. Se contrastaron los resultados de la investigación del modo de ser del ES, identificando el cambio, la apertura, el descubrimiento (1962-1995) con el desarrollo de 15 empresas sociales (Figura 21).

Figura 21
Representación de la Teoría del modo de ser del emprendedor social



Fuente: Análisis realizado con base en el método científico

Como se observa, se ha venido reflexionando sobre la combinación entre dimensiones filosóficas y la teoría científica; en este sentido la propuesta de teoría permite la conexión entre la filosofía y la ciencia, una característica poco utilizada en el contexto de las investigaciones sobre emprendimiento social. Como es el caso de la reflexión praxeológica, epistemológica, axiológica y ontológica; y las teorías que lo soportan como la del pensamiento social, económica institucional, recursos y capacidades, y la teoría de la identidad social. El análisis parte de la interpretación de los hechos, conceptos y supuestos que narraron los emprendedores sociales.

La propuesta de una Teoría evidencia la aplicación del método científico (Figura 21) con el análisis de particularidades y hechos sociales vividos por los emprendedores sociales de una comunidad (Universidad del Valle), en que se aplicaron unos conceptos sobre emprendimiento social apoyados en las dimensiones filosóficas, para configurar los modos de ser (Bédard, 1995; 2003). El método científico aplicado con relaciones de causa-efecto, analogía, contraste, diferencia y semejanza, además de la técnica comparativa del método histórico, permitieron realizar interpretaciones. Esto permitió la búsqueda de datos objetivos y relaciones causales sustentados en el sentido del ser de los líderes sociales, mediante la fenomenología hermenéutica o interpretativa (Heidegger, 1927), configurando el modo de ser del emprendedor social.

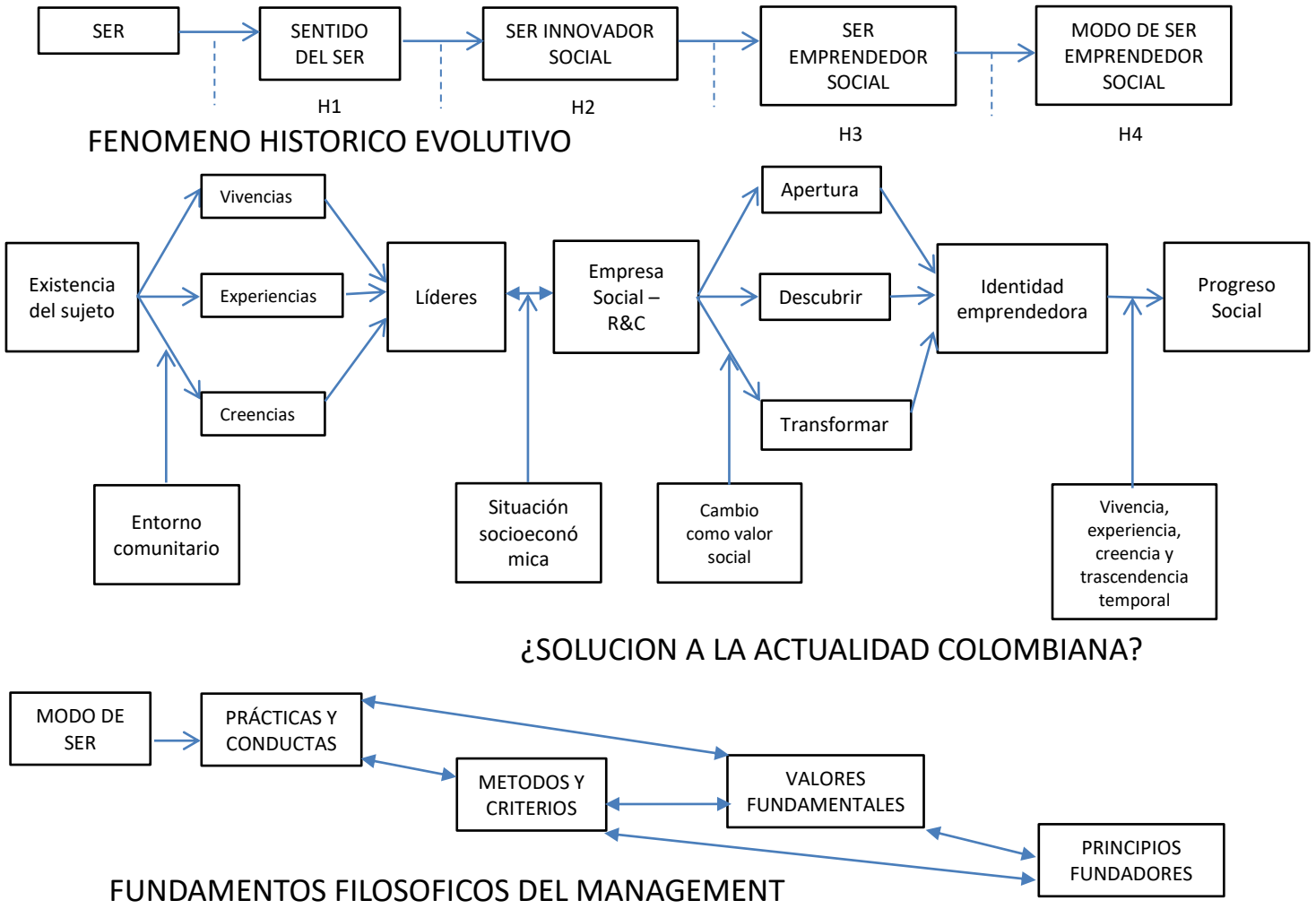
Continuando con el método científico se analizaron las prácticas de los líderes sociales, resaltando las diversas situaciones, acciones y roles que asumieron durante el período 1962-1995, y la fenomenología de apertura, descubrimiento y transformación que vivenciaron y experimentaron como emprendedores sociales. Estas prácticas sociales, junto con el análisis de las teorías que apoyan el emprendimiento social, sirvieron para la formulación de unos principios soportados en la identidad social y de rol (vivencia, experiencia, creencia y trascendencia), que evidencian la aproximación de una Teoría de los Modos de Ser del Emprendedor Social.

Método interpretativo: Con la fenomenología hermenéutica basada en Heidegger (1927) y Dilthey (1978), se realiza un proceso de análisis de las entrevistas estructuradas que describen las vivencias de los emprendedores para su interpretación, iniciando por su transcripción, descripción, análisis, comparación, contraste, representación, interpretación y conclusión, con base en las fundamentos filosóficos para configurar el modo de ser del emprendedor social.

11.5.1 Modelo Teórico

El modelo de la Teoría del Modo de Ser del emprendedor social está fundamentado en la fenomenología interpretativa de Heidegger (1927) y las dimensiones filosóficas (Bédard, 1995; 2003), partiendo del sentido del ser y su existencia. El modelo es evolutivo, desarrollando etapas para la formación de hipótesis: del sentido del ser, del sentido del ser innovador, del sentido del ser emprendedor social, para finalizar con el sentido del modo de ser del emprendedor social, como lo dice Yunus (2014), la acción del emprendedor social es trascender hacia el progreso social (generar empleo, reducir la pobreza y lograr equidad social) (Figura 22).

Figura 22
Modelo teórico del modo de ser del Emprendedor Social



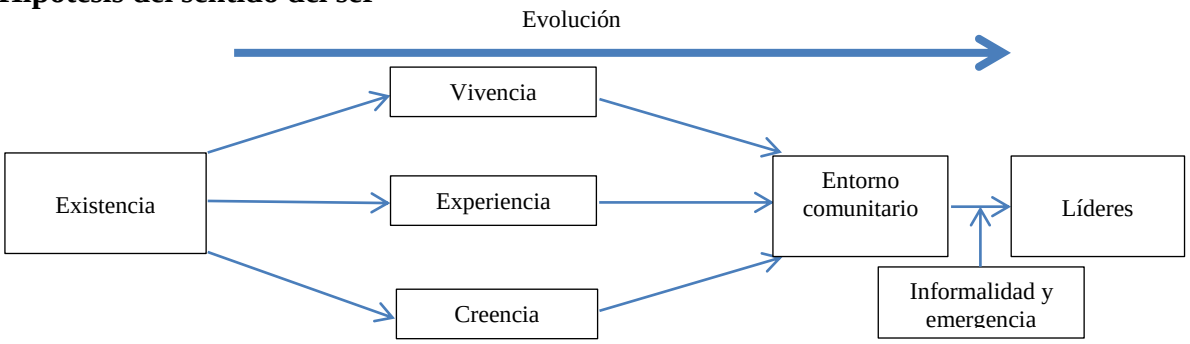
Formulación de hipótesis.

El desarrollo de hipótesis va acompañado del carácter invariante en la evolución histórica tanto del modo de ser (Heidegger, 1927) como del emprendedor/empresario en la relación capital-

trabajo expresado en la diacronía-sincronía de la historia (Gedelier, 1967). De ahí que cada hipótesis resalta el carácter evolutivo del ser emprendedor. En un contexto interpretativo, se parte del sentido del ser en un proceso evolutivo para llegar al modo de ser.

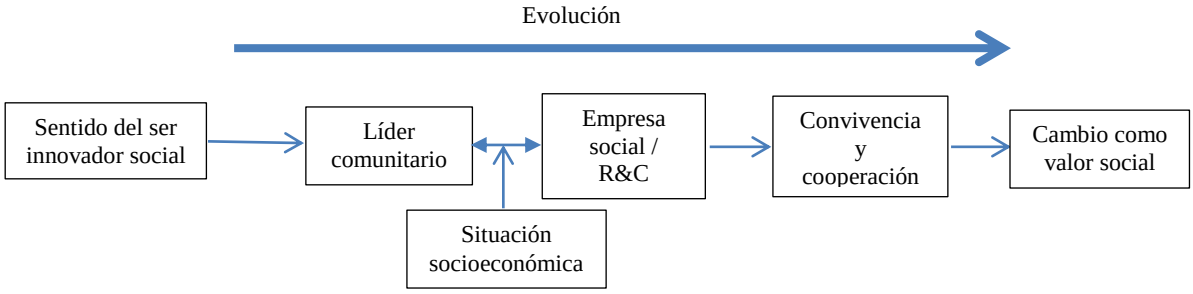
H1. El sentido del ser fundamenta la existencia (dasein) del sujeto mediante las vivencias, experiencias y creencias que evidencian su relación con el entorno-comunidad, a través de la informalidad y emergencia para su conversión como líderes (Figura 23).

Figura 23.
Hipótesis del sentido del ser



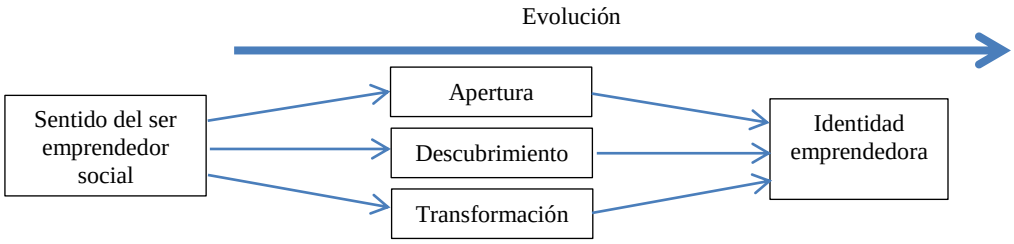
H2. El sentido del ser innovador social parte del líder comunitario que identifica una situación problemática como oportunidad para crear empresa social, que aplicando recursos y capacidades con convivencia y cooperación generan valor social (Figura 24).

Figura 24.
Hipótesis del sentido del ser innovador social



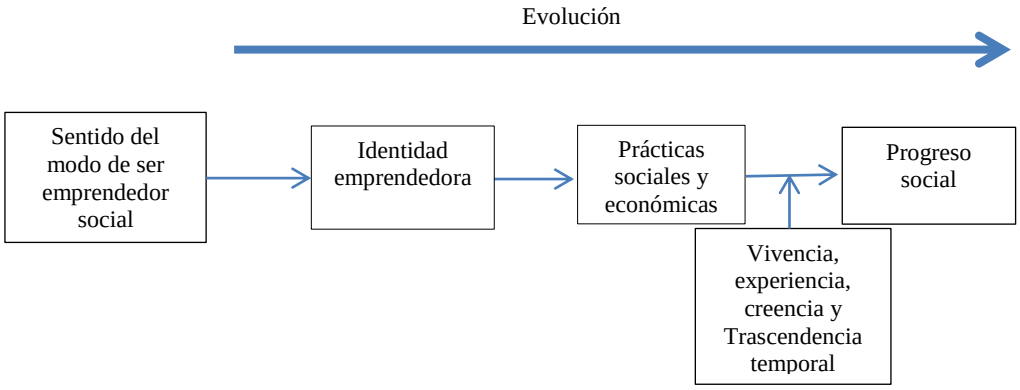
H3. El sentido del ser emprendedor social se sustenta en el valor social, mediante la apertura, el descubrimiento y la transformación del ente como evidencia de la empresa social, para proyectar una identidad emprendedora en la comunidad (Figura 25).

Figura 25.
Hipótesis del sentido del ser emprendedor social



H4. El sentido del modo de ser del emprendedor social identifica la identidad emprendedora por medio de prácticas sociales y económicas soportadas en los principios de vivencia, experiencia creencia y trascendencia para la generación de progreso social (empleo, reducción de pobreza y equidad) (Figura 26).

Figura 26.
Hipótesis del sentido del modo de ser del emprendedor social



Estas hipótesis tienen como escenario la transformación del sentido del ser como fenómeno (Heidegger, 1927) para trascender, como ser innovador, ser emprendedor social, hasta llegar al modo de ser emprendedor mediante la identidad social y de rol, para capturar valor social y generar progreso social como hecho histórico. Para ello, la historia evidencia hechos sociales como casos de progreso social, como la creación del "Banco Grameen" (Yunus y Jolis, 1999) y la "Corporación Minuto de Dios" en Colombia, entre otros.

11.5.2 Principios fundadores.

Según Bédard (2003) la ontología comprende los principios generales de la realidad y suministra la base de la doble vigilancia epistemológica y axiológica, así como la justificación última de las actividades concretas; dando a la persona un marco de referencia, un telón de fondo metafísico o

filosófico, un marco conceptual de naturaleza general que procura los principios fundadores que permiten explicar el orden de las cosas tales como ellas existen en la realidad fenomenológica (la existencia). Determina los principios fundadores y grandes marcos de referencia que orientan el pensamiento y la acción. Estos principios representan una comprensión de la realidad que se extiende a los núcleos de la problematización propia de la cultura científica, implícita detrás de las posiciones intelectuales y principios teóricos adoptados por las disciplinas (p. 85).

El sentido del ser está fundamentado en la existencia (Heidegger, 1927), para ello se proponen principios con base en las hipótesis y la existencia del ser ontológico: vivencia, experiencia, creencia y trascendencia, que evidencian la identidad social y de rol en la configuración de los modos de ser del ES, como perspectiva situacional.

Vivencia. Es el estado de conciencia del sujeto en que se vive el escenario de la existencia. Para Dilthey (1978) el concepto central era el de espíritu vivo que se desarrolla en formas históricas. En su división de las ciencias, las ciencias del espíritu tienen como objeto la realidad social, expresada en el análisis filosófico de la conciencia porque proporciona el medio de captar la esencia de la vida natural y del espíritu, partiendo de las vivencias inmediatas del "Yo", apoyado en la psicología descriptiva. El eslabón de enlace entre la filosofía y las ciencias históricas forma la teoría de la interpretación o hermenéutica. Según Paulín et al. (2009) Dilthey concebía lo vivencial como un modo de captación de vida donde su representación derivaba de las mismas referencia vitales; asumía que en este mundo de vida, la primera categoría del concepto de vida era la temporalidad, en que la vida se percibía como curso de existencia, y el tiempo se experimenta como avance del presente, en que se concreta un instante temporal con la realidad, como vivencia. Por eso el pasado como vivencia del recuerdo, y el futuro, como vivencia de la expectativa, eran representaciones que se hacían presentes en la vivencia misma. La representación del pasado adquiere en la vivencia el carácter de presencia, en que la conexión vivencia-recuerdo constituye una unidad, que tiene significado en la vida. Con Dilthey (1978) este significado forma parte de una existencia que conecta con otras referencias vitales, de manera que la vida es una conexión estructural de vivencias singulares.

Experiencia. Es el reflejo sensorial y empírico del mundo exterior. En el empirismo, la experiencia es la única fuente de todo saber. Según Rosental-Iudin (1979) el materialismo reconoce la fuente de la experiencia como exterior, objetiva, independiente de la conciencia. La concepción idealista-subjetiva y agnóstica de la experiencia, reducía la experiencia a distintos

estados de la conciencia del sujeto (vivencias, sensaciones, percepciones), y lo referente a la fuente de la experiencia la declaraba incognoscible. Kant encuentra un sentido racional, por la idea de que, en la cognición, el pensar del sujeto es activo. Continuando las tradiciones del materialismo, el marxismo superó el carácter contemplativo de la interpretación de la experiencia: reconoce que la experiencia es secundaria, derivada frente a la realidad objetiva, y no la detiene como contenido pasivo de la conciencia, sino como influencia práctica del hombre sobre el mundo exterior; en este proceso, se descubren las conexiones necesarias, las propiedades y leyes de los fenómenos, se buscan y ensayan los métodos y recursos de la acción. De este modo la experiencia se entiende como la interacción del sujeto social con el mundo exterior, y como resultado de tal interacción. En conclusión, la experiencia se funde con todo el conjunto del hacer práctico social; sirve de recurso para el enriquecimiento de la ciencia, para el desarrollo de la teoría y de la práctica social (Rosental-Iudin, 1979).

Creencia. En su pensamiento, el hombre siempre ha tenido la idea de creer, es decir, dar por cierta una cosa que no está comprobada o demostrada, a partir del pensamiento, el juzgamiento o la conjetura, que le dan confianza en sus actos (Zapata y Rodríguez, 2017). Creencia es el estado de la mente o cultura en el que un sujeto o comunidad supone verdadero el conocimiento o la experiencia que se tiene acerca de un suceso o fenómeno. Es verdadero en el sentido de que dicho conocimiento o experiencia corresponde con la realidad; cuando se objetiva, el contenido de la creencia presenta una proposición lógica, expresándose con un enunciado lingüístico como afirmación (Padilla Galvez, 2007). Jaeger (1987) identificó varias categorías de creencias: las relaciones de la persona o comunidad con su entorno; el carácter de la realidad y de la verdad, y sobre las decisiones; el concepto que uno se hace de la realidad humana; el concepto que se tiene de la naturaleza de la actividad humana; y la concepción de la naturaleza de las relaciones humanas. Las creencias son ideas compartidas de cómo opera el mundo, así, pueden ser interpretaciones del pasado, explicaciones del presente o predicciones del futuro basadas en el sentido común, la sabiduría popular, la religión, la ciencia, o alguna combinación de éstas (Gelles y Levine, 1996). Las creencias modelan las experiencias, de ahí la idea de que varían de cultura en cultura y según la ideología dominante, hasta influir en la identidad de la comunidad.

Trascendencia. Se refiere a trascender, superar e influir en ideas y suposiciones que se transmiten en una comunidad como fenómeno social. Su carácter de trascendente es lo que está más allá de lo perceptible y de las posibilidades de lo inteligible como fenómeno. La filosofía

tradicional reconocía cuatro propiedades que trascienden la entidad de cada uno y por tanto aplicadas a todo ente: unidad, verdad, belleza y bondad (Ferrater, 1964). En la filosofía contemporánea, trascendencia es la posibilidad de un conocimiento de lo real, como posibilidad de ampliar los horizontes del conocimiento, partiendo del conocimiento del mundo basado en la experiencia posible; reconociendo las creencias como experiencia y su importancia en la vida social; designando aquello que se encuentra más allá de los límites de la conciencia y del conocimiento. En la filosofía kantiana lo trascendente se refiere a las condiciones del conocimiento que organizan la percepción sensible como intuiciones puras en la experiencia; conceptos puros o categorías que estructuran y ordenan los conceptos a la hora de emitir juicios; y las ideas de la razón que dirigen todo el proceso de conocimiento hacia un fin (Rosental-Iudin, 1979). Son estructuras subjetivas que trascienden el conocimiento y el campo limitado de la experiencia individual, que generan un conocimiento objetivo, que no trasciende el ámbito de la experiencia; por eso Kant en lugar de trascendentes, las llamó trascendentales. Desde la perspectiva ontológica, la formación de la identidad tiene en cuenta la relación con la trascendencia o con lo inexplicado; designa la actitud de la persona frente a lo que ella considera como sagrado, desconocido o fenomenológico, al misterio y a aquello que la rebasa, a eso que la ciencia no puede explicar (Zapata y Rodríguez, 2017). La trascendencia influencia la actitud de cada ser humano (temor, sumisión, rechazo, fusión, adoración) frente a las grandes preguntas de la vida como el amor, la muerte, el sufrimiento y la violencia, y ella se expresa en manifestaciones místicas, religiosas, simbólicas y culturales, como fenómeno.

11.6 CONCLUSION

Con base en la fenomenología interpretativa e histórica, se analiza el sentido del ser desde la existencia (Dasein) (Heidegger, 1927) formulando unos principios que fundamentan las prácticas, conductas y pensamiento del ser humano como vivencia, experiencia y creencia (Dilthey, Kant y Jaeger), que fortalecen el liderazgo en las personas como efecto de la informalidad y emergencia de su relación con la comunidad. Producto de esa relación con la comunidad, surge el ser innovador social con la identificación de una situación socioeconómica que plantea la creación de la empresa social, como alternativa de solución para generar valor social como emprendedor. El ser emprendedor social aplica el fenómeno de apertura, descubrimiento y transformación, como resultado de la creación y captura del valor social que consolidan una identidad emprendedora.

El modo de ser emprendedor social aplica la identidad emprendedora mediante prácticas sociales y económicas, soportadas en dimensiones ontológicas e históricas para generar los principios de vivencia, experiencia, creencia y trascendencia (Kant), determinados por las situaciones del ser/estar en el mundo que generen transformación cultural y económica para el progreso social.

Los resultados de este artículo se aproximan a lo que Glaser y Strauss (1967) definieron como la Teoría Fundamentada en *"aproximación inductiva en la cual la inmersión en los datos sirve de punto de partida del desarrollo de una teoría sobre un fenómeno"* (Guillemette, 2006), que tiende *"a generalizar en la dirección de las ideas teóricas, subrayando el desarrollo de teorías más que la prueba de una teoría"* (Hunt & Ropo, 1995). Se buscó adaptar los descubrimientos previos a características específicas del fenómeno en estudio (Hirschman & Thompson, 1997).

Por sus características cualitativas para el desarrollo de la teoría, se proponen investigaciones futuras que tienen como objeto contrastar las hipótesis que sustentan el desarrollo de la Teoría del Modo de Ser del Emprendedor Social, para fortalecer el emprendimiento social como teoría.

12. CONCLUSIONES Y CONTRIBUCIONES

Esta investigación permitió caracterizar el Modo de Ser del Emprendedor Social en el contexto de los emprendimientos sociales creados en la Universidad del Valle en el período 1962-1995, mediante el análisis de cuatro dimensiones interconectadas: las prácticas y las conductas de los emprendedores, fundamentadas en su conocimiento teórico y empírico, y en su forma de razonar, reflejado en sus valores, su ética y su cultura, y en última instancia, en su profunda identidad y competencias del ser. En consecuencia se desencadenaron modos de ser, que se forman a partir de la experiencia y la práctica cotidiana, identificando cambios y descubrimientos en su personalidad durante la creación y desarrollo de las empresas sociales.

El modo de ser de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, se analizó desde lo verdadero y los valores reflejado en su existir y experiencia como creador de empresas sociales, que permitió ser analizado, comprendido e interpretado, desde la filosofía tanto de manera general mediante la ontología interpretativa de Heidegger (1927), como de manera específica a través de las dimensiones filosóficas del *Management* de Bédard (1995; 2003; 2008), en particular la praxeología, la epistemología, la axiología y la ontología, como una manera de representar la identidad de los emprendedores sociales, recalcando siempre en el escenario de la Universidad del Valle como razón de ser y de existencia de los emprendimientos.

El escenario propicio para el desarrollo del modo de ser de los emprendedores sociales, lo constituyó la crisis social, económica y financiera permanente por la que atravesó la Universidad del Valle 1962-1995 (Existencia), que dio lugar a que los líderes sociales de las facultades asumieran el modo de ser emprendedor y el fenómeno del emprendimiento social como ente, soportado en las orientaciones de la economía solidaria.

El éxito tenido de los emprendimientos se debió al escenario de crisis de la Universidad del Valle 1962-1995, que motivó a profesores y trabajadores, a abrir, formar, crear y descubrir espacios y ambientes caracterizando su modo de ser, que permitió la participación para realizar reuniones, diálogos, acuerdos y negociaciones, para buscar soluciones a los problemas socioeconómicos, tener proyectos y empresas sociales que satisficieran necesidades de ahorro y

crédito, educación, bienestar y recreación, salud y vivienda de sus asociados.

El modo de ser de la comunidad de profesores de la Universidad del Valle 1962-1995 creó y descubrió espacios de liderazgo social con conocimiento de causa y motivo, debido a que poseían el conocimiento y la práctica para echar a rodar esos saberes como modo de ser, que cambiaron su situación por la que atravesaban como socios y asociados, y posteriormente de la comunidad universitaria de la cual fueron líderes.

El modo de ser de la comunidad de profesores de la Universidad del Valle 1962-1995 o de emprendedores sociales de la Universidad del Valle, por su rol de difusores del conocimiento, aplicaron principios cooperativos para poder en práctica valores como la democracia, la participación y el conocimiento en las reuniones formales e informales, para ir preparados y debatir con rigor, disciplina y pertinencia cada una de las alternativas para tomar decisiones lo más adecuadamente posibles, en sus debates por sacar adelante proyectos y empresas sociales. En palabras de los mismos emprendedores sociales, en este aspecto consistió el éxito de las empresas creadas, ya que asumieron con autonomía y responsabilidad, los principios y valores de economía solidaria.

El modo de ser de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995 por su rol de difusores del conocimiento, realizaron la reunión del Grupo de los Martes para crear comunidad crítica y de conocimiento, que sirvió para el establecimiento de la Maestría en Administración Industrial, con la que se educó a gran parte de los empresarios vallecaucanos de los años 60, 70 y 80, que jalonaron el desarrollo empresarial del Valle del Cauca.

El modo de ser de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995 dio apertura a “La educación administrativa como clave del desarrollo social” (Scarpetta, 1974), en que la Universidad del Valle como eje, sirvió de escenario para el “El Experimento del Valle” descrito por el Dr. Marshall Robinson quien en el período (1960-1978) se desempeñó como jefe formador de la Fundación Ford, en su trabajo A Worldwide Campus of Management se refería al programa de Maestría en Administración Industrial creado en la Facultad de Ciencias de la Administración en 1964, programa para graduados en educación superior en la Universidad del Valle en Cali, Colombia: “Por el momento, sus estudiantes son los principales hombres de negocios. Trabajan sobre casos concretos, están expuestos a una variedad de profesores visitantes, utilizan la escuela como una organización asesora y tratan de adaptar lo que ya se conoce en el área de su propio ambiente. Profesores de administración procedentes de otras

instituciones más arraigadas en la materia, quizá no podrán aceptar el programa en su totalidad pero envidiarían el entusiasmo, la intensidad y el empeño puestos a su servicio".

El desarrollo de una semblanza histórico-social de los emprendimientos sociales que surgieron en la Universidad del Valle 1962-1995, permitió comprender la caracterización detallada de la creación y evolución de las empresas sociales como modo de ser, identificando las acciones de los Emprendedores Sociales que lideraron dichos procesos, como su Modo de Ser o Ser del Ente. Destacando la presentación de un escenario, ambiente o condiciones para la creación de las empresas sociales.

Para entender los modos de ser en la historia hay que referirse a la relación diacronía-sincronía, en que Godelier (1967) hace referencia a la relación capital-trabajo como el descubrimiento (apertura) y la definición (concepto) como elemento invariable (estático) y punto de partida obligado en el estudio del sistema capitalista, su génesis y evolución, es decir, no lo dice directamente, pero en la historia quien ha representado la relación capital-trabajo es el empresario, el capitalista. Con ello se concluye que los modos de ser están dirigidos a representar las acciones del empresario como agente de cambio en la evolución de las sociedades.

La descripción sincrónica de los hechos simultáneos y concurrentes, permitió definir la relación de las dimensiones histórica y situacional en la configuración del Modo de Ser del Emprendedor Social, al proponer cambios y nuevas formas vida y de trabajo que determinaron el surgimiento de empresas sociales, creadas y administradas con principios cooperativos y sus efectos en el cambio de gestión en sus vidas y emprendimientos.

La fundamentación específica de la praxeología con sus prácticas y conductas orienta el pensamiento con acciones concretas que configuran en el modo de ser, estableciendo e instaurando las competencias prácticas de saber – hacer de los Emprendedores Sociales, para determinar sus acciones, comportamientos y conductas que establecen su Modo de Ser, tanto en la creación como en la evolución de gestión de la organización. Estas acciones son: en el modo de ser mítico mediante la persistencia en participación y comunicación; el modo de ser sistemático mediante la posición de cambio de las condiciones socioeconómicas; el modo de ser pragmático mediante la proactividad para generar ambientes emergentes; y el modo de ser relacional mediante la convivencia en defensa de lo colectivo y la solución de problemas; constituyen los lineamientos de las conductas y prácticas del emprendedor social.

Los fundamentos específicos de la epistemología con sus formas de pensar y razonar orienta

el pensamiento con criterios de validez que configuran el modo de ser, definiendo y fundamentando competencias del saber, usados por los Emprendedores Sociales para identificar sus conocimientos teóricos y prácticos, así como sus conceptos y métodos de su Modo de Ser, tanto en la creación y en la evolución de gestión de la organización. Estos criterios de validez son: en el modo de ser mítico mediante la memoria y la tradición; el modo de ser sistemático mediante el registro de datos e información para la toma de decisiones; el modo de ser pragmático mediante estrategias y políticas, y alternativas de acción; y el modo de ser relacional mediante la observación participante y la empatía; constituyen los lineamientos de las formas de pensar del emprendedor social.

La fundamentación específica de la axiología con sus formas de legitimar y reconocer orienta el pensamiento con valores fundamentales que configuran en el modo de ser, definiendo y asentando competencias del saber-ser de los Emprendedores Sociales, para conocer su dimensión ética y moral, su sistema de creencias y la legitimidad de sus acciones, características de su Modo de Ser, en la creación y en la evolución de gestión de la organización. Estos valores fundamentales son: en el modo de ser mítico mediante lealtad y solidaridad; el modo de ser sistemático mediante orden, coherencia y claridad; el modo de ser pragmático mediante utilidad y rendimiento, toma de iniciativa, cambios, nuevas formas de trabajo e innovación; y el modo de ser relacional mediante autonomía y responsabilidad, autenticidad y diversidad, y respeto al otro y equidad; constituyen los lineamientos de la legitimación de acciones del emprendedor social.

Los fundamentos específicos de la ontología establece las competencias del ser y la formación de la identidad consigo mismo, con los demás, con la naturaleza y con la trascendencia, orientando el pensamiento con principios fundadores que configuran fenoménicamente el modo de ser, analizando cómo los Emprendedores Sociales construyen identidad para definir competencias del ser, en la creación y en la evolución de gestión de la organización. Estos principios fundadores son: en el modo de ser mítico mediante el pater family, el sentido de comunidad, y el sentido del nosotros; el modo de ser sistemático con el significado de sistemas, orden y justicia, y el sentido del todos; el modo de ser pragmático mediante persona de acción, trabajo en red y progreso; y el modo de ser relacional mediante el espíritu de sutileza y relación personal, y entendimiento y sentido compartido; constituyen los lineamientos para competencias del ser y formación de la identidad del emprendedor social.

El desarrollo de la teorización sobre el modo de ser de los emprendedores sociales se partió

de una aproximación a la teorización del emprendimiento social, haciendo una analogía del desarrollo de la teoría científica con la evolución histórica del emprendimiento social hasta la actualidad. Se identificaron fundamentos filosóficos del emprendimiento social como ente, como temática, como teoría distintiva general y de manera específica desde los fundamentos filosóficos del *Management*. Se identificó el modo de ser del emprendedor social como ente cooperativo, que sirvió de análisis desde la ontología interpretativa y desde los fundamentos filosóficos. Y por último, contrastaron los resultados de la investigación del modo de ser del emprendedor social, identificando el cambio, la apertura, el descubrimiento, teniendo en cuenta la temporalidad (período 1962-1995) con la creación y desarrollo de las empresas sociales.

De esta manera, el modo de ser de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle 1962-1995, puede ser analizado, comprendido e interpretado, desde la filosofía tanto de manera general mediante la ontología interpretativa de Heidegger (1927), como de manera específica a través de las dimensiones filosóficas del *Management* de Bédard (1995; 2003; 2008).

La identificación de algunos aspectos claves en el desarrollo del emprendimiento social como competencias del ser o competencias ontológicas son: 1) es un concepto para resolver problemas sociales; 2) es una habilidad gerencial que soporta actividades emprendedoras; 3) es reconocido como práctica de negocios; 4) su diferenciación radica en reconocer el camino social de la práctica emprendedora; 5) es percibido como un acto para crear riqueza social; 6) está orientada con la ideología del sin ánimo de lucro; 7) es una disciplina separada de la investigación académica; 8) ha ganado reconocimiento a través de la práctica; 9) concepto que lleva implícito la generación de valor social; 10) concepto que lleva implícito la cooperación multidireccional entre los agentes; 11) constituye una alternativa emergente para las épocas de crisis; y 12) es la única alternativa social y emergente para crear empleo y reducir la pobreza. De esta manera podemos identificar algunas prácticas y conductas, formas de pensar, actividades legitimadas y competencias del ser, que servirán de orientaciones para describir las identidad propia de los emprendedores sociales.

12.1 CONTRIBUCIONES TEÓRICAS

Sobre los Modos de Ser

Con base en la **Ontología**, la exposición por la pregunta del sentido del ser, Heidegger (1927) concluye que la pregunta por el sentido del ser debe ser planteada, como pregunta fundamental, no como un supuesto sino como concepto. Para ello se pregunta ¿qué es el ser? “Es aquello que

determina al ente en cuanto ente, con vistas a lo cual el ente, en cualquier forma que se le considere, ya es comprendido siempre. El ser del ente no "es", él mismo un ente" (p.17). En este sentido, las acciones del ser como empresario-emprendedor social (que en adelante será emprendedor social) determinan a la persona en cuanto persona, con vistas a lo cual la persona, en cualquier forma que se le considere, es comprendida como emprendedor social. Luego, el ser del ente identifica las acciones de emprendedor social como persona, o modo de ser de esa persona, es decir, las acciones del emprendedor social o modo de ser de la persona.

Se comprende que el ser es una manifestación fenoménica del ente, como un modo de ser en la existencia del ente o persona, que a la vez es determinada por el modo de ser, por el existir del ser, por el modo de existir del ser, es decir, por el modo de existir de la persona. Así, el ser en cuanto constituye lo puesto en cuestión, es decir, la pregunta del ser, exige "un modo particular de ser mostrado que se distingue esencialmente del descubrimiento del ente". De esta manera, el sentido del ser como concepto, modo de ser o modo de ser emprendedor, solicita conceptos propios que "contrastan esencialmente con los conceptos en los que el ente cobra su determinación significativa" (p.17); como los conceptos de modo de ser o modo de existir en el caso de la persona que es emprendedora social.

Por lo tanto, "como el ser constituye lo puesto en cuestión y como ser quiere decir ser del ente, se tiene que lo cuestionado en la pregunta por el ser es el ente mismo" (p.17). En este sentido el ser constituye el modo de ser de la persona o ser del ente, para que lo cuestionado por el ser sea la misma persona. En consecuencia, el ente (la persona) será preguntado respecto de su ser (modo de ser), es decir, de su modo de ser como manifestación del ser del ente en su existencia como persona (existencia, experiencia y temporeidad).

De esta manera, al hacer la analogía del concepto del ser como ser del ente, representa el modo de ser que determina a la persona, en su ser-estar en el mundo, que para el caso analizado en la investigación es el profesor o líder social que asumió el modo de ser o rol de emprendedor social, que lo determinó tanto como persona y como profesor durante gran parte de su existencia para unos, y para otros durante toda la vida. Se llega a la conclusión de que el emprendedor social es un modo de ser o rol que asume la persona en su ser-estar en el mundo, que con ese modo de ser cambió, descubrió, creó, generó y aperturó nuevos caminos, que lo llevaron a crear empresas sociales en la Univalle. De esta manera se llega al concepto de Emprendedor Social

como unidad de análisis de esta investigación de EL MODO DE SER DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES.

Con respecto a los **Fundamentos Filosóficos del Management,** Bédard (1995) identifica los modos de ser como modos de pensamiento, que han existido a lo largo de la historia del pensamiento occidental. Para ello, al hacer su análisis de los modos de pensamiento en la evolución de la historia occidental, teniendo como base la idea de progreso, Bédard identifica que en el siglo XVI se impone la idea de una "regla universal" de la Razón, de una "ley objetiva" de la naturaleza (1995, p.5), en que a partir de la tradición griega se define una conciencia mítica y una conciencia racional. Con base en la lógica del Progreso en el siglo XIX, el conocimiento científico adquiere dominio sobre la concepción de filosofía, en que la idea de ciencia "como un nivel superior de conocimiento humano y como la etapa final del desarrollo intelectual es fundamental, dando lugar a la primacía de la práctica y el discurso científicos" (p.5); donde el ideal de conocimiento reposa en el conocimiento específico de la materia, la idea de ciencia y conocimiento verdadero identificado con la física, que resulta desacreditando otros tipos de conocimiento, hasta finales del siglo XX.

En este estado de conocimiento, Bédard (1995) propone romper con esta tendencia, desarrollando tres hipótesis, que tienen que ver con los modos de pensamiento:

1) El pensamiento "moderno" procede de una espiritualidad cuya orientación general es "pragmática" en lugar de "racional" y "científico", en que distingue la "Mente pragmática" como un modo general de pensamiento, y "Espíritu científico" que considera una actitud de carácter epistemológico (p.6).

En este sentido, sin tener en cuenta la idea de progreso, con la mente pragmática el carácter epistemológico no se reduce a la ciencia, debido a que se refiere al método, la tecnología y la técnica como esenciales del pensamiento pragmático. Además se hace posible considerar la mitología, la filosofía y la ciencia, como perspectiva general, con su dominio propio en cada uno de los modos de pensamiento.

2) La razón corresponde a una forma particular de espiritualidad humana que no se parece en nada a la que se conoció en el siglo XVII como la "mente científica", ampliando la distinción a tres modos de pensamiento: conciencia mítica, pensamiento sistemático y mente pragmática (p.6).

De esta forma, al hacer la distinción entre razón y mente científica, salta la confusión que existe en la filosofía del conocimiento, entre racionalidad y cientificidad y entre sus tipos de conocimiento. De otra parte, estos modos de pensamiento no son progresivos, presentando a su manera, una diferenciación original, completa e igual en valor; adicionalmente, las diversas formas de pensar siguen conviviendo actualmente.

3) Simbólicamente, cada modo de pensamiento representa una "revolución" en el sentido Khuniano, es decir, una discontinuidad y una ruptura, que descansa sobre un paradigma inconmensurable, incluso en oposición con los precedentes (p.7).

Se puede decir que la ruptura no es tan radical, y el encuentro de diversos modos de pensamiento dio dificultades y una variedad de situaciones. Se observa que en el paso de un modo de pensamiento a otro, la persistencia de interrogantes, porque expresan migraciones de conceptos, filiaciones, divisiones, mutaciones o adaptaciones. Estos fenómenos incrementan la especificidad de cada modo de pensamiento y aumentan la dificultad para captar sus características.

Según Bédard (1995) esta hipótesis tiene varias consecuencias generales: 1) cuestiona el monismo de la mente, es decir, el postulado de la estructura unitaria de pensamiento; admitiendo la diferenciación cualitativa entre actitudes mentales, mentalidades o regímenes de representación; 2) considera aceptable la existencia de una pluralidad de formas de conciencia humana; 3) abandona la hipótesis de una estructura universal de pensamiento humano; 4) reconoce la importancia relativa, en el tiempo y el espacio, que tiene la realidad (ser, conciencia, conocer y actuar); 5) renuncia a la idea de que el pensamiento científico es la etapa y nivel último de perfección y avance de la mente; y 6) aceptar la diferencia cualitativa entre la mente filosófica y la mente científica (p.7)

El propósito de comprender las diferentes formas de conciencia encuentra dificultades, según Bédard: 1) desconocimiento de las categorías de pensamiento propias de cada uno y en efecto de las nociones o conceptos básicos de cada modo de pensamiento; 2) derivada de la anterior, viene del vocabulario, en que cada modo de pensamiento comprende términos genéricos que expresan conceptos comunes a todos los modos de pensamiento, un vocabulario específico que refleja sus matices; 3) deriva de la costumbre de definir el pensamiento moderno a partir de criterios relacionados principalmente con el orden epistemológico: método, verificación experimental, acumulatividad, verificabilidad, etc., y criterios ontológicos extraídos del pensamiento reflexivo;

4) resulta del pensamiento binario, que el occidental tiende a pensar del modo de la contradicción, que implica incompatibilidad, antinomia entre los términos y una dualidad contradictoria, más que en términos de complementariedad; 5) ligada a la "razón clasificatoria", un modo de conocimiento fundado en el principio de identidad y el pensamiento jerárquico, heredados de la tradición aristotélica; y 6) estar lidiando con una reflexión sobre la dirección para notar con asombro la ausencia de un término complementario al de líder, sin el cual la dirección como objeto del pensamiento y como fenómeno concreto no puede tener realidad (1995, pp.8-11).

Bédard (1995) apoya dos puntos de vista principales para referirse a los modos de pensamiento: Primero, "las diferencias que se observan entre las diversas formas de aprender la realidad y de inscribirse en ellas, se basan en formas simbólicas específicas (lenguajes, representaciones y conceptos)" (p.12). Estas formas, maneras o modos expresan perspectivas, "modos de pensar" autónomos e independientes entre sí, que se complementan, coexisten y que se configuran comprendiendo principios fundadores, valores fundamentales, modos de conocimiento y habilidades. Segundo, "Una idea fundacional que ha surgido paulatinamente de las observación de las personas y del análisis de los datos recogidos, es la aparición en Occidente en diversas épocas de la historia, de modos de pensamiento profundamente distintos en términos de ontología, axiología, epistemología y praxeología" (p.12), pero de igual valor filosófico y científico desde las ciencias sociales, de ahí el rechazo a la explicación evolutiva.

Inclusive si cada uno de los modos de pensamiento ejerció, para la época o en su momento, influencia trascendente en la sociedad, los primeros modos de pensamiento no fueron eliminados por el otro modo analizado. En la historia del pensamiento, el surgimiento de un modo de pensamiento originó lo que los historiadores han llamado una "revolución" paradigmática, como revolución científica (Bédard, 1995, p.12), con las correspondientes revoluciones socrática y el advenimiento de la razón (el logos); la revolución galileana o copernicana y el surgimiento del espíritu científico (espíritu utilitario); la revolución romántica y el surgimiento de la conciencia individual, etc. Para ilustrar el modo de pensamiento racional con la obra de Aristóteles; el pensamiento pragmático se ilustra con Leonardo da Vinci, que representa la actitud espiritual moderna que quería describir, ser realista, materialista, utilitarista y oportunista; Galileo ilustra la revolución intelectual de orden ontológico (física) y epistemológico (método).

Para concluir, al designar los **modos de pensamiento** de forma evocadora, Bédard (1995) respetando la terminología y evitando los prejuicios, los denominó: Conciencia mítica, Pensamiento sistemático y Mente pragmática (p.13). Las consideraciones de interpretación: escapar de la trampa de la perspectiva evolutiva para evitar la asociación entre el pensamiento arcaico, pensamiento prelógico y la conciencia mítica; entre la razón y la ciencia; entre el espíritu científico en el sentimiento epistemológico y la mentalidad moderna, entre otros.

Dice Bédard (1995) que mientras analizaba los tres modos de pensamiento, y con base en ciertas tendencias de un orden ético y estético, en que el movimiento romántico europeo del siglo XIX es el precursor, reflejaban un modo de pensar diferente a los otros tres y que la hipótesis de un "regreso de los 27 reprimidos" no era satisfactoria (p.13). Este modo de pensamiento se manifiesta en la conciencia del "yo" y en la autorrealización, en sus dimensiones. De esta manera surgieron las "ciencias humanas", las necesidades de formación general, nuevas formas de organización del trabajo más respetuosas con las personas, etc. Este cuarto modo de pensamiento, Alaín Chanlat lo llamó "la actitud conciliadora" (p.14).

En este sentido, la interpretación propuesta por Bédard (1995) es la de un modelo integrador de análisis de los modos de pensamiento, que parte de: 1) identificación de **los modos de pensamiento**: conciencia mítica, pensamiento sistemático, mente pragmática y actitud conciliadora, como producto del análisis de la historia del pensamiento en Occidente, que constituyen la estructura principal. 2) el esquema de las tres vías o trifuncionalidad: el nivel de soberanía, el nivel de seguridad y el nivel de fecundidad, sirve como marco general para identificar las actividades características de cada nivel, **para tratar de comprender íntimamente cada uno de los modos de pensamiento**, y 3) la configuración interna de la forma de pensar, compuesta por cuatro elementos estrechamente conectados de dimensiones filosóficas: ontología, axiología, epistemología y praxeología (Bédard, 1995, p.14) **que sirve para analizar internamente cada uno de los modos de pensamiento**. Esta interconexión de tres cuadros, nos da una matriz de análisis de tres vías que se complementan.

Como observamos, se **da más importancia a lo filosófico que a lo científico.** Ahí está precisamente el interés de esta propuesta de Bédard (1995) para la administración o Management, y el dirigente o líder, debido a que su interpretación "lleva a sugerir que existen una variedad de modos generales de pensamiento que son equivalentes a tipos de instituciones o divisiones, departamentos o servicios dentro de estas instituciones (p.15). Estos diversos **modos**

de pensamiento definen la existencia de principios fundacionales, valores, tipos de comportamiento, estilos de liderazgo, modos de organización, entre otros, específicos para cada uno. Concretamente estos modos de pensamiento, invitan a reflexionar sobre la forma de pensar adecuada a la situación (los contextos singular y particular) y a la posición (los niveles).

En cuanto al esquema trifuncional, nos dice que en el imaginario colectivo de Occidente, se configura un original sistema tripartito de representaciones de organización social (Dumezil, 1958) que determina la forma en que concebimos la organización de las actividades humanas. Dice Bédard (1995) que por necesidad los modos de pensamiento adoptan la figura de tipos ideales, como construcciones lógicas y utopías, en el sentido que ninguna realidad empírica les corresponde exactamente. Su utilidad es proporcionar una matriz que le permita comparar la realidad con un modelo y dar una mirada crítica a la propia situación.

En una relación de analogía y contraste, tanto los modos de pensamiento (Bédard, 1995), como los modos de ser (Heidegger, 1927) son contextos y categorías similares e idénticos en la existencia del hombre, una desde el punto de vista filosófico, histórico y situacional de los modos de pensamiento; y el otro desde el punto de ontológico y existencial del hombre, en su existir del ser, como producto fenoménico del ser-estar en el mundo, que descubre, apertura y establece nuevas situaciones de cambio, transformación y trascendencia como modos de ser.

Por último, producto de la literatura de esta investigación sobre los modos de ser del emprendedor social y con base en las teorías que complementan el estudio del emprendimiento social, se propone una aproximación a la Teoría de los Modos de Ser del Emprendedor Social (Capítulo 11) con la aplicación de la fenomenología hermenéutica o interpretación, que derivaron unas hipótesis soportadas en los principios de vivencia, experiencia, creencia y trascendencia derivadas de la ontología (Heidegger, 1927) y los fundamentos filosóficos del management (Bédard, 1995).

El Contexto Administrativo de los modos de ser

Teniendo en cuenta que las contribuciones están dirigidas a la Administración, desde los fundamentos filosóficos del management, se establece una unidad de criterio para el análisis que es el líder comunitario. En la investigación de Bédard (1995) “Los Fundamentos Filosóficos de la Dirección”, el sujeto de estudio es el líder y/o dirigente; en nuestra investigación sobre “El Modo de Ser del Emprendedor Social” la unidad de análisis es el líder comunitario (profesor) que asume el rol de emprendedor social. Teniendo en cuenta que son contextos y categorías

similares e idénticos, unidos por la palabra “Líder” asumimos la definición de liderazgo en sus prácticas concretas, como una actividad continua de tomar decisiones, traducidas en órdenes e instrucciones de carácter general y específico, al servicio del líder de la organización (Taylor, 1911, citado por Bédard, 1995, pp.20-21). De esta definición se extrajeron dos características de la Administración: toma de decisiones y liderazgo.

En este sentido, al examinar las teorías de la administración, Bédard revela la existencia de un corpus ordenado que sigue el modelo de clasificación histórica: la escuela clásica, la escuela de relaciones humanas, la escuela de decisión, etc., hasta la escuela de la estrategia o la de clasificación temática (Mintzberg, 1973; 1984): Emprendimiento, toma de decisiones, estilos de liderazgo, ejercicio del poder, comportamiento, biografía, casos de estudio. Siendo importante este marco para unificar el conjunto de características sobre el líder, y sobre el emprendimiento, como una introducción a la temática del emprendimiento social, si recordamos que emergió desde la sociología como un concepto para resolver problemas sociales, toda vez que fue considerado como una habilidad gerencial para soportar actividades emprendedoras y de negocios (Banks, 1972); adicionalmente en los años 80 fue considerado una práctica de negocios y algunas organizaciones dieron un paso adelante para reconocer el camino social de la práctica emprendedora (Hossain et al., 2017). Con la sorpresa de que el emprendimiento social no es estudiado explícitamente como una teoría de la administración, teniendo todas las características de clasificación temática. La argumentación es que su consolidación como teoría de la administración, viene madurando en la literatura a partir de la primera década del siglo XXI, sin que hasta el momento, inicios de la tercera década se logre consolidar como teoría.

Según Bédard (1995) desde la perspectiva epistemológica, el dominio de la concepción científica clásica es la búsqueda del postulado de universalidad en la administración en general y en particular, implicando que los principios de administración son universalmente validos (Fayol, 1914). Desde esta perspectiva aplicada al emprendimiento social, la universalidad en el emprendimiento social, hay algunos principios que no aplican, por ser una supuestamente una teoría emergente aparecida en la primera década del siglo XX: la división del trabajo, unidad de mando, centralización. Los otros once principios: autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de dirección, subordinación del interés individual al general, remuneración, jerarquía, orden, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de cuerpo. Una caracterización de esta emergencia son los calificativos del sin ánimo de lucro expresado en la frase no dividendos - no ganancias,

aparecido en los años 90, y la empatía como una convicción o vocación del emprendedor social, aparecido en los años 60.

En el análisis epistemológico, la administración se caracteriza por un pluralismo que se explica principalmente por la interdisciplinariedad (economía y psicología, como disciplinas básicas, y gestión, producción, comercialización y contabilidad y finanzas, como disciplinas aplicadas). En la administración persisten tensiones que orientan la dicotomía ciencia / arte, como las dualidades teóricas abstractas / concretas / práctica, ciencia fundamental / ciencia aplicada, enfoque cuantitativo / cualitativo, marco de referencia extenso / completo, enfoque positivo / hermenéutico, etc. (Bédard, 1995, p.22). En este sentido, la administración revela dos tendencias: una centrada en la distinción que separa las ciencias humanas y sociales de las ciencias naturales, ilustra la dicotomía humano / naturaleza que viene de la dualidad aristotélica sobrenatural / naturaleza, distinción que se encuentra en la dicotomía cartesiana alma / cuerpo, y mantiene la idea de que la administración es una ciencia humana, que tendría su propio status epistemológico y una metodología específica (p. 22). El otro viene de la ciencia galileana.

Este escenario epistemológico, señala Bédard (1995) lleva a aclarar dos observaciones sobre la administración: primero, el campo de la administración está conformado por conocimiento de diversas fuentes (teorías, experiencias y saber hacer) fragmentadas y volátiles, cuyos fundamentos (principios, métodos y valores) no son ni comparables o necesariamente compatible. De esta manera, someter el conocimiento práctico de la administración a un examen riguroso a nivel epistemológico, y de acuerdo con los estándares clásicos del conocimiento científico, corre el riesgo de desacreditarlo y debilitar el conocimiento logrado por la administración en el último siglo. En este sentido el conocimiento científico hay que tenerlo como alternativa y no como esencia o fundamento para su desarrollo.

El trabajo de Mintzberg sobre el líder a partir de la observación estructurada de cinco líderes durante cinco semanas, ilustran las tensiones de la administración, compartidas entre marcos de referencias ajenos entre sí, como el marco positivista y el marco hermenéutico. Según Bédard (1995) esta apertura o descubrimiento en la diversidad se explica por el hecho, de que la administración es una ciencia práctica o pragmática, y cita a Dufour (1985) para quien “el fin de las ciencias prácticas es la acción. Pero la acción humana se sitúa en el orden de lo particular, no surge por tanto de lo necesario. En este contexto universal y necesaria es la ley de la ciencia teórica pura” (p.23). **Por lo tanto, como realidad empírica, las tensiones, conductas y**

prácticas de liderazgo y la administración como ciencia pragmática, vienen teniendo cabida más en la filosofía desde los fundamentos que en la ciencia, en el orden de lo particular, del contexto, de la situación, pero no desde lo universal y necesario.

En consecuencia, Bédard (1995) se basa en la más pura tradición filosófica occidental, en que el fundamento es la piedra angular (principios, métodos y valores), citando a Osier "desde donde partir para que lo que se construye no pueda ser sacudido ni cuestionado" (p.23); incluso si el método ha asumido hoy, ningún progreso en el conocimiento de las ciencias humanas puede prescindir de identificar los fundamentos de las teorías (Dufour, 1985), lo que no es el caso de las ciencias naturales con su principio de acumulatividad. Para esta condición, Bédard (1995) tuvo que analizar las principales corrientes de pensamiento en Occidente, para comprender el significado de los conceptos en cuestión de liderazgo, como autoridad, jerarquía, ética, soberanía, justicia, poder, responsabilidad, sabiduría, bien común, etc., para comprender los modos de pensamiento o modos de ser de los líderes estudiados durante 15 años.

Por lo tanto, basado en Mintzberg (1973; 1984) los modos de ser del líder o dirigente que se generan mediante el análisis de prácticas y conductas con la mente pragmática, "las tensiones, las diferencias de puntos de vista entre líderes, incluso los fracasos de un dirigente, a primera vista, se deben a sus prácticas; pero estas últimas contienen dos dimensiones ocultas: la idea que los dirigentes se hacen de aquello que es verdadero y su jerarquía personal de valores" (Bédard, 1995, p.23), haciendo referencia a los fundamentos, como principios, métodos y valores. Buscando profundizar sobre estas dos dimensiones (lo verdadero y los valores), Bédard (1995) **descubrió que la clave no se encontraba en la ciencia sino en la filosofía**, en particular la praxeología, la epistemología y la axiología. Sus fundamentos y lo que las integra, dice es la rama más clásica de la filosofía, aquella que se interroga sobre la naturaleza del ser y de la identidad, es decir, la ontología, donde la mente pragmática de la administración marca el vínculo con una ontología de la acción en el contexto de los modos de ser (Bédard, 1995, p.45).

Mediante el análisis de cuatro dimensiones interconectadas: las prácticas y las conductas de los líderes y/o emprendedores sociales, fundamentadas en su conocimiento teórico y empírico, y en su forma de razonar, reflejado en sus valores, su ética y su cultura, y en última instancia, en su profunda identidad y competencias del ser. En consecuencia se desencadenaron modos de ser, que se forman a partir de la experiencia y la práctica cotidiana, identificando cambios y descubrimientos en su personalidad durante la creación y desarrollo de las empresas sociales.

"Así, poco a poco desarrollé una matriz de análisis que comprende cuatro dimensiones interconectadas: las prácticas y las conductas de una persona se fundamentan primero en su conocimiento teórico y empírico, y en su forma de razonar, en sus valores, su ética y su cultura, y en última instancia, en su profunda identidad" (Bédard, 2008, p. 2).

Lecciones para la Administración y el Emprendimiento Social

Al igual que en Bédard (1995), en esta tesis la filosofía constituye el fundamento para analizar los modos de pensamiento y/o modos de ser de los líderes que asumen el rol de administradores o emprendedores sociales para hacer una reflexión sobre la condición humana, con el gobierno de las personas. En este sentido, la filosofía jugó un papel importante por diversas razones:

1) la filosofía es una tradición intelectual profundamente insertada en el pensamiento del hombre en el mundo, y que una tesis que trata de interpretar los fundamentos filosóficos de la administración en los emprendedores sociales, implica analizar los modos de ser como una forma de estudiar la existencia del hombre en su descubrimiento como efecto de su modo de ser – estar en el mundo (Heidegger, 1927).

2) Derivado de la anterior, la administración como disciplina, se encuentra en la conexión del conocimiento de las cosas y de las personas, entre la "administración de las cosas" y del "gobierno de las personas".

3) La filosofía como disciplina reflexiona sobre el significado de las relaciones del hombre consigo mismo, con los demás, el mundo, la naturaleza, lo desconocido y con la trascendencia, es decir, reflexiona sobre la identidad del hombre, manifestada en los modos de ser y sus diversos roles en la existencia del hombre. En este contexto "La función de la metafísica es proporcionar, de época en época, más allá de la dispersión de conocimientos y técnicas, una imagen del mundo y del hombre. Esta función de reagrupar cultura y acción…., parece que los pensadores contemporáneos la han perdido por completo de vista" (Bédard, 1995, p.620)

4) La filosofía reflexiona al tomar una posición sobre el ser, la existencia, la verdad y la conducta, basada en el cuestionamiento de uno mismo, de todos y de las cosas. Este discurso permite comprender el papel esencial de la filosofía en cualquier empresa moderna en contraste con la realidad, orientado hacia el conocimiento para organizar toda la experiencia, bien sea espiritual, captación intelectual, actitud moral, conducta o práctica, en momentos en que el conocimiento se ha descompuesto en especialidades.

5) La filosofía reflexiona frente a la multiplicación del saber en la actualidad y su secularización, la integración del saber y su aplicación como conocimiento. En este sentido, la empresa de descubrir la realidad o existencia del sujeto humano siempre se reduce a la búsqueda de significado y valor (de lo verdadero y los valores), y en última instancia, de la conciencia del sujeto, de la identidad del ser, es decir, de la ontología.

6) La filosofía ha reflexionado sobre la cuestión del ser, bien sea por el sentido del ser o ¿qué es el ser? En que la ontología se ha convertido en el símbolo de la tradición de la filosofía occidental, desde Parménides, en que lo real y verdadero se corresponden estrechamente, dando importancia a la ontología como principios generales de la realidad y la subordinación de la lógica, definida como un arte de pensar o como conocimiento de los procesos en que el sujeto sigue su enfoque cognitivo.

7) La filosofía reflexiona sobre los modos de ser como un rol que determina a la persona durante su existencia, como una fenomenología interpretativa de la cotidianidad de su ser-estar en el mundo, y de esta manera interpretar a ese líder – dirigente como actor principal de las organizaciones como objeto de estudio de la administración.

8) La filosofía reflexiona sobre los modos de ser en la historia del pensamiento del hombre, identificando fenómenos, hechos y acontecimientos que evidencia el dominio de los fundamentos como principios, verdades y valores, que han trascendido en las organizaciones y por ende en la administración.

9) La filosofía encuentra su papel fundamental de ubicar la realidad en relación con el sujeto humano, con las competencias del saber-hacer (praxeología), las competencias del saber (epistemología), las competencias del saber ser (axiología) y las competencias del ser (ontología), que configuran los modos de ser de los líderes, dirigentes y emprendedores sociales, como roles que asume el sujeto humano.

10) La filosofía fundamenta el Modo de Ser del Emprendedor Social mediante el análisis de cuatro dimensiones interconectadas: las prácticas y las conductas de los emprendedores, fundamentadas en su conocimiento teórico y empírico, y en su forma de razonar, reflejado en sus valores, su ética y su cultura, y en última, su profunda identidad y competencias del ser.

11) La filosofía reflexiona sobre el descubrimiento y apertura que configuran los modos de ser, que se forman a partir de la experiencia y la práctica cotidiana, identificando cambios y

transformaciones en el carácter de las personas emprendedoras durante la creación y desarrollo de las empresas sociales.

Historia, Diacronía y Sincronía

De acuerdo con Bédard (1995) no se analiza la historia tradicional, cronológica e "impulsada por eventos basados en la explicación causal de hechos singulares y particulares. Tal evento es la causa de tal efecto, que enfatiza los actos simbólicos de héroes epónimos (la revolución socrática, copernicana, galileana, newtoniana, etc." (p.621). Esta concepción clásica de historia hace parte de una ontología de crecimiento y progreso continuo, en que surge la idea de progreso positivo relacionado con la idea de ciencia; escenifica la hoja de ruta de "un objeto de estudio en el tiempo, prevaleciendo la forma tradicional de concebir la evolución del pensamiento administrativo" (p.622).

En la investigación de Bédard (1995) la historia no es el relato de un hecho o una serie de hechos vinculados entre sí, según una causalidad temporal y lineal, sino el marco humano de una visión del mundo, que ella designa como "medio ambiente", el clima intelectual o espiritual, el estado de ánimo que permite dar una visión y explicación general de un fenómeno global. Esta identificación de "grandes temporadas de la mente occidental" (p.622) se ha centrado de manera específica en la conciencia mítica, el pensamiento sistemático y la mente pragmática.

De esta manera definir la historia como conocimiento del pasado, dice Bédard (1995) requiere la idea de un orden lineal de sucesión asociado con la invariabilidad del tiempo físico. Pero, contrario al sentido común, la categoría aristotélica de tiempo no es esencial para el historiador que identifica y define procesos inteligibles, una estructura, una historia, una revolución paradigmática, es decir, la repentina erupción de algo nuevo y único; se necesitan más nociones de medio ambiente: condiciones de posibilidad, circunstancias, especificidades, etc., y de duración (diacronía) que la de instante (sincronía).

Bédard (1995) identifica varias razones de la importancia histórica en una tesis de administración:

1) Hay fenómenos o realidades globales comprendidas en su conjunto que requieren una visión y una explicación generales; por lo tanto, requieren menos seguridad de la objetividad del observador o analista y sus métodos de trabajo, que su lejanía en el tiempo: un movimiento, una escuela de pensamiento, una filosofía o una ideología, cuya configuración general aparece después del hecho. En este caso podemos hablar de una tendencia del movimiento de economía

solidaria en el Valle del Cauca, que se originó en la Universidad del Valle, con los emprendedores sociales y 15 empresas sociales creadas en el período 1962-1995, que tuvieron y han tenido un impacto social importante tanto en la región como en el ámbito nacional.

2) Una perspectiva que se centra en el sujeto humano debe aceptar que el ser humano es "el producto contingente de hechos históricos", "que condicionan o determinan su estado presente" mediante modos de ser. Este determinismo de orden histórico o conjunto de condiciones necesarias para la determinación del hecho, proviene de esta característica de la acción humana, que hace que la acción como acto se explica por la libertad del sujeto, mientras que como fenómeno encuentra sus razones necesarias en el tiempo (o momento) precedente, como es el caso del factor contingencial de los modos de ser que determinan a la persona mediante su existencia en el ser ahí-estar ahí en el mundo, de manera cotidiana. En el caso de la investigación sobre El Modo de Ser de los Emprendedores Sociales se describe el modo de ser o rol que asumieron los profesores líderes de la Universidad del Valle para cambiar la situación socioeconómica, comprometiéndose con el papel de emprendedores sociales de la Universidad del Valle, y dejando el legado de empresas sociales creadas en el sector de la economía solidaria.

3) El papel esencial que juega la memoria en cualquier enfoque centrado en el sujeto humano, en que desde el punto de vista de la persona, la memoria es la facultad que permite la creación de personalidad y autoconciencia, así como la constitución de conductas simbólicas y lingüísticas (la cultura). En el plano social y en comparación con el psicoanálisis, "la conciencia histórica produce una liberación del inconsciente sociológico, análoga a la que el psicoanálisis busca obtener. En cualquier caso, observamos este mecanismo por el cual el conocimiento de la causa pasada modifica el efecto presente" (Marrou, 1954 citado por Bédard, 1995, p.623). De esta manera la memoria se reflejó en las entrevistas en profundidad, en que la consciencia histórica de los emprendedores sociales vivos se reflejó en el presente, liberando el inconsciente sociológico al sentirse orgullosos de sus roles de emprendedores sociales y de lo que lograron construir 55, 50, 45, 40, 35 y 30 años después.

En conclusión, dice Bédard (1995) la perspectiva histórica obliga al sujeto a fijarse en una duración y en un lugar, en el tiempo y el espacio, como dimensiones fundamentales de la humanidad concreta. "La percepción de desenvolvimiento temporal a través de la cual se aprehende intuitivamente la noción abstracta de tiempo, se fundamenta conscientemente o no, en la experiencia vivida sea ésta la que de sentido al destino individual o a la historia colectiva"

(Izard, 1991, citado por Bédard, 1995, p.623). Por último, hay un aspecto de la historia que a menudo se pasa por alto, hacer que el ser humano sea capaz de reunir experiencias y acontecimientos pasados y presentes para utilizarlos posteriormente, que la historia sostiene, a escala humana y en un enfoque de carácter hermenéutico, el papel de validación que juega la experimentación, en la escala de la materia y en el enfoque científico empírico-formal.

Sobre el Emprendedor Social

Sobre el concepto de Emprendedor Social, la indagación propia realizada del estado del arte del concepto de Emprendedor Social, encontró en la literatura la evidencia de 80 definiciones dadas por papers, contando artículos, libros, capítulos de libros y páginas web de fundaciones, extraídos de la plataforma de Google Académico (ver Anexo A). El análisis de definiciones de Emprendedor Social con base en el proceso de Emprendimiento Social, identificó cuatro dimensiones de estudio: impulsores, rasgos de personalidad, gobierno y gestión y resultados (Tabla 1).

Estos constructos se fundamentan en diferentes teorías como: Identidad social (Hogg, 2000), Contrato relacional (Macneil, 2000), Económica institucional (North, 1990), Escuela de innovación social (Drucker, 1985) y Teoría de recursos y capacidades, desde la interacción humana con "reglas de juego", fortaleciendo la identidad de los grupos desde una perspectiva histórica y social, en que las relaciones con el entorno como condicionante facilita los vínculos sociales para la creación de empresas.

Una aproximación del Modo de Ser dirigida a los dirigentes es planteada por Rodríguez, Zapata & Ramírez (2017). El análisis se fundamenta en el esquema integrador propuesto por Bédard (1995, 2003, 2008). El estudio combina el Modo de Ser pragmático de los dirigentes y las dimensiones filosóficas (Bédard, 1995), formando una matriz cuyas variables son el modo de ser pragmático y las dimensiones filosóficas, y la dependiente la innovación de gestión (Tabla 3).

Se evidencia una brecha de investigación sobre el Modo de Ser del Emprendedor Social en los términos planteados por Bédard (1995). En términos de Bédard se analizaron las dimensiones filosóficas: praxeología, epistemología, axiología y ontología, con actitudes profundamente diferentes, evolucionadas, legítimas y eficaces, identificando la Matriz de Análisis del Modo de Ser del Emprendedor Social (Tabla 4). Con base en las definiciones del Emprendedor Social (Anexo A), diversos autores soportan por separado las **competencias prácticas, criterios de validez, valores fundamentales y principios fundadores (pág.23)**. De esta manera, se observa

que los autores disertan sobre competencias prácticas, criterios de validez, valores fundamentales y principios fundadores, de manera independiente y separada, pero no de manera integrada como Modo de Ser como lo hace Bédard (1995, 2008) en el contexto del Emprendedor Social, constituyendo así el vacío para pregunta de investigación.

Esto confirma también la falta de unidad en la definición tanto de emprendedor social como de emprendimiento social, en que no existe una definición integrada que denote credibilidad y validez interna del concepto para que sea acorde a la realidad actual. Adicionalmente no existe una estructura teórica para el concepto de emprendedor social (Weerawardena & Mort, 2006; Zahra et al., 2009; Nicholls, 2010; Macke et al., 2018). Sin embargo, en la literatura se aceptan dos definiciones como las más citadas, por una parte de Dees et al. (1998), como padre del emprendimiento social; y la de Zahra et al. (2009) aplicando un enfoque pragmático.

Producto de esta investigación y con base en los modos de ser y en los fundamentos filosóficos de la administración, se propone la siguiente definición de emprendimiento social: es el conjunto de prácticas y conductas de los emprendedores, fundamentadas en el conocimiento teórico y empírico, que configura un modo de ser y de razonar, reflejado en sus valores, su ética y su cultura, y en última instancia en su profunda identidad como ser humano, para solucionar problemas sociales y económicos de la comunidad con innovación, mediante una propuesta de valor social. En consecuencia se desencadenaron modos de ser, que se forman a partir de la experiencia y la práctica cotidiana, identificando cambios y descubrimientos en su personalidad durante la creación y desarrollo de las empresas sociales.

El desarrollo de la teorización del Emprendimiento Social que ha llegado a un estado de ambigüedades por medio de paradojas y contradicciones (Helmsing, 2015), para proponer un desarrollo ontológico del concepto, basado en la historia, que suministre aportes como cambios y descubrimientos, en el contexto de la transformación del concepto muy ligado a las prácticas del emprendedor social que busque un desarrollo de las competencias del ser.

La práctica, la teoría y la historia del Emprendimiento Social como campo de estudio para su consolidación, no se había manejado desde la perspectiva de la Teoría Administrativa. Hasta la actualidad se ha hecho una distinción de que el emprendimiento social es algo diferente y que por lo tanto, no se ha considerado como tal. Se han hecho lagunas aproximaciones como la Teoría Social y la Teoría de la Identidad Social, el punto de vista del cooperativismo y, pero no se ha hecho gran aporte al respecto.

En emprendimiento social, cuando se analizan los estudios nacionales e internacionales se constata que en su mayoría son estudios universales y no contextuales, es mas en America Latina y específicamente en Colombia, casi no hay estudios en el campo; hasta el estudio RECON 2018 en Colombia no había estudio serio del sector real, situación que refleja su estado en formación.

En el contexto de la realidad social compleja en Colombia requiere de un diseño y práctica del emprendimiento social que no sean importados, y contrariamente a lo que se enseña en escuelas y universidades de Estados Unidos, en que los estudiantes están capacitados para administrar, controlar y dominar sobre la base de solucionar problemas sociales de la comunidad, "con ánimo de lucro" debido al dominio de la ideología del capitalismo, el emprendimiento social en Colombia hay que contextualizarlo para extraer un concepto "a la colombiana" que oriente las particularidades de la sociedad, más cuando la investigación seria es muy reciente (RECON, 2018).

Otro aspecto a tener en cuenta es la diversidad cultural colombiana, que requiere de un enfoque contextual que debería atender las necesidades sociales en el marco de la política social y económica a través del Plan de Desarrollo "Pacto por la Equidad, el Emprendimiento y la Legalidad". En este sentido es necesario evitar caer en un enfoque estructuralista y determinista de la cultura, donde todo está determinado de antemano y que no hay nada nuevo. Para los emprendedores sociales la solución de problemas de la comunidad de recursos escasos, es un reto, por eso lo asumen con convicción, vocación y empatía.

Esta investigación presenta una visión alterna y diferente a los enfoques tradicionales, presentando un análisis filosófico del emprendedor social, desde la perspectiva del ser humano para identificar el modo de ser del emprendedor social, desde un punto de vista histórico, en un período de tiempo en el que floreció el emprendimiento social con la creación de 15 empresas sociales, de las cuales hoy existen 10 empresas, después de 55 años.

Sengupta et al. (2018) encontró en la literatura sobre Emprendimiento Social en los países BRIICS, una estructura comprensiva de cinco constructos: riqueza social, capital social, emprendedor social, creación de valor económico, y persistencia colectiva. Para el Emprendedor Social, los antecedentes históricos de estas economías "reflejan transiciones o movimientos políticos para identificar soluciones al capitalista convencional o prácticas no demográficas que conducen al dominio de una población" (p.796). En la India post-colonial han existido líderes socialistas, comunistas, democráticos y conservadores, influenciando el pensamiento político, la

vida social y los asuntos públicos de masas (Guha, 2017). Lo anterior muestra la consideración cultural es un tema pertinente en el contexto del emprendimiento social.

En la presente tesis doctoral la hipótesis central responde a la pregunta de investigación de ¿cómo se caracterizó el modo de ser del emprendedor social en la Universidad del Valle? Se validó mediante la interconexión de las cuatro dimensiones filosóficas: praxeología, epistemología, axiología y ontología, que permitió analizar las prácticas y las conductas de los emprendedores, fundamentadas en su conocimiento teórico y empírico, y en su forma de razonar, reflejado en sus valores, su ética y su cultura, y en última instancia, en su profunda identidad y competencias del ser. El análisis se efectúa desde el punto de vista de las propias praxis, de los criterios de validez, de los valores, de los preceptos y de las creencias subyacentes en la mente de los dirigentes y de los principios e hipótesis fundamentales que orientan sus relaciones, en la identificación de Modos de Ser del emprendedor social, como roles que asumieron los profesores de Univalle que lideraron la creación de empresas sociales, con principios cooperativos.

La teorización desde la interpretación ontológica nos dice que hay que trabajar más el concepto, los modos de ser, y la temporeidad, para el desarrollo teórico de los modos de ser del emprendedor social y su desarrollo histórico.

Análisis desde la filosofía tanto con Bédard como con Heidegger, y no desde la ciencia, es lo que permite visualizar los modos de ser como persona o ser humano, producto de lo cotidiano del ser ahí- estar ahí en el mundo.

El análisis histórico propuesto, permite ver la multiplicidad de conceptos de emprendimiento social, que hace que hoy en día el emprendimiento social tenga para paradojas y contradicciones. La multiplicidad de modos de ser es lo que lleva a la creación y ejecución de múltiples acciones, como un multidireccionalismo o multidimensionalismo en las acciones del emprendedor social y por ende del emprendimiento social, como distintivo desde su análisis de gestión.

Esta investigación también encontró que en el contexto histórico de los emprendimientos sociales, los modos de ser de los emprendedores se relacionan con la producción activa de significados y de símbolos en el descubrimiento y generación de nuevas acciones (Bédard, 1995; Klikberg, 2011) en la creación de las empresas sociales, tejiendo redes sociales formadas por líderes, asociados y comunidad en general, que consolidó una identidad tan fuerte que la intensidad de las diversas relaciones, han dado lugar a unas relaciones estables durante 30, 40 y 50 años después, reproduciéndose durante tres generaciones.

El desarrollo de la presente investigación representa un gran avance dentro del campo del emprendimiento social, porque permite abordar los modos de ser de los emprendedores sociales desde una perspectiva filosófica, histórica y sociológica, y no desde una mirada tradicional e instrumental de la ciencia. Igualmente tiene la característica de ser un referente para impulsar la generación de nuevas investigaciones que sean útiles, novedosos y en beneficio de la sociedad. Esta investigación contribuye a la extensión de la teoría sobre el emprendimiento social y específicamente sobre el modo de ser de los emprendedores sociales.

La propuesta de una aproximación a una Teoría de los Modos de Ser del emprendedor social enfocada a la reflexión filosófica y científica del sentido del ser, definiendo características y conceptos de apertura, descubrimiento y transformación en el líder, nos lleva a proponer hipótesis sobre el sentido del ser, del ser innovador social, del ser emprendedor social y del ser del modo de ser del emprendedor social, desde la existencia del ser humano como sus prácticas y conductas, para proponer los principios de vivencia, experiencia, creencia y trascendencia.

12.2 CONTRIBUCIONES PRÁCTICAS

Este estudio se justifica porque el emprendimiento social debe cumplir la función social de reducir la pobreza, el desempleo y la inequidad, como los problemas socioeconómicos claves (Yunus, 2006). Luego el emprendedor social debe ser el agente de cambio en la sociedad, que busque solucionar problemas, en busca del cambio social para crear valor social (Dees, 1998).

El abordaje del modo de ser del emprendedor social desde el punto de filosófico, permite analizarlo desde la cotidianidad de la existencia de la persona que asume el rol del emprendedor social, en que a través de las prácticas y las conductas, va construyendo sus hábitos y personalidad como un proceso de cambio y aprendizaje (Martin & Osberg, 2007; Mair & Martí, 2006) en permanente convivencia con la comunidad.

El Modo de Ser es definido como la manifestación de descubrimiento y apertura de roles y prácticas que determinan la conducta como producto de la existencia de la persona en una situación dada (Heidegger, 1927); en este sentido el Modo de Ser del emprendedor social se define como el proceso de formación de identidad social en los líderes, mediante el cambio de prácticas y conductas que generan valor social en la sociedad y solucionan los problemas socioeconómicos de la comunidades de escasos recursos, como una forma de convicción y carácter del emprendedor social en beneficio y al servicio de la sociedad, como forma de transformación y trascendencia social.

En la presente investigación se encontró que el modo de ser del emprendedor social es producto del análisis de sus prácticas y conductas en la vida cotidiana, fundamentadas en su conocimiento teórico y empírico, y en su forma de razonar, reflejado en sus valores, su ética y su cultura, y en última instancia, en su profunda identidad y competencias del ser (Bédard, 1995; 2003; 2008). El análisis se efectúa desde el punto de vista de las propias praxis, que reflejan lo verdadero de sus acciones, sus valores y creencias subyacentes en la mente que orientan sus relaciones, en la identificación de Modos de Ser del emprendedor social, como roles que asumieron los profesores de la Universidad del Valle que lideraron la creación de empresas sociales, con principios cooperativos.

El modo de ser de los emprendedores sociales es configurado por el fundamento filosófico praxeológico, con sus prácticas y conductas que orienta el pensamiento con acciones concretas en la solución de problemas socioeconómicos. El modo de ser mítico mediante la persistencia en participación y comunicación; el modo de ser sistemático mediante la posición de cambio de las condiciones socioeconómicas; el modo de ser pragmático mediante la proactividad para generar ambientes emergentes; y el modo de ser relacional mediante la convivencia en defensa de lo colectivo y la solución de problemas.

El modo de ser de los emprendedores sociales es constituido por el fundamento filosófico epistemológico, con sus formas de razonar que orienta el pensamiento con criterios de validez y métodos que buscan lo verdadero en la existencia humana. El modo de ser mítico mediante la memoria y la tradición; el modo de ser sistemático mediante el registro de datos e información para la toma de decisiones; el modo de ser pragmático mediante estrategias y políticas, y alternativas de acción; y el modo de ser relacional mediante la observación participante y la empatía, constituyen los lineamientos de las formas de pensar del emprendedor social.

El modo de ser de los emprendedores sociales es modelado por el fundamento filosófico axiológico, con sus formas de legitimar acciones que orienta el pensamiento con valores fundamentales y sus creencias subyacentes. El modo de ser mítico mediante lealtad y solidaridad; el modo de ser sistemático mediante orden, coherencia y claridad; el modo de ser pragmático mediante utilidad y rendimiento, toma de iniciativa, cambios, nuevas formas de trabajo e innovación; y el modo de ser relacional mediante autonomía y responsabilidad, autenticidad y diversidad, y respeto al otro y equidad; constituyen los lineamientos de la legitimación de acciones del emprendedor social.

El modo de ser de los emprendedores sociales es cimentado por el fundamento filosófico ontológico, que establece las competencias del ser y la formación de la identidad consigo mismo, con los demás, con la naturaleza y con la trascendencia, orientando el pensamiento con principios fundadores. El modo de ser mítico mediante el pater family, el sentido de comunidad, y el sentido del nosotros; el modo de ser sistemático con el significado de sistemas, orden y justicia, y el sentido del todos; el modo de ser pragmático mediante persona de acción, trabajo en red y progreso; y el modo de ser relacional mediante el espíritu de sutileza y relación personal, y entendimiento y sentido compartido; constituyen los lineamientos para competencias del ser y formación de la identidad del emprendedor social.

Integralmente y fenoménicamente, el modo de ser del emprendedor social de la Universidad del Valle está fundamentado por la praxeología, epistemología, axiología y ontología, identificando aproximaciones a los modos de ser mítico, sistemático, pragmático y relacional, que configuraron en los profesores y trabajadores una personalidad con principios y valores cooperativos y de convivencia, con los cuales buscaron cambiar y transformar la situación de crisis presupuestal y económica, enfrentando la contingencia como líderes que asumieron el rol de emprendedores social y creando 15 empresas sociales.

El colectivo de profesores y trabajadores tuvieron la característica de mantener la convicción, disciplina y participación en la aplicación del principio del predominio del interés general sobre el interés particular, ejercido en la preparación y realización de las reuniones de junta directiva, a tal punto de que este factor sea considerado, tanto por los emprendedores entrevistados como por el investigador, uno de los factores para el éxito de las empresas sociales creadas, en el marco de la economía solidaria y el cooperativismo.

En el ámbito de supuestos administrativos de liderazgo, toma de decisiones, planeación estratégica e innovación, inicialmente mediante la influencia de asesoría con representantes del INCOLDA y luego con la vinculación como profesores de planta, con la aplicación sui generis o pionera de estos aspectos administrativos, marcaron un derrotero de la administración no solo en Colombia, sino en el mundo, cuando nos visitan personajes a nivel mundial como Peter Drucker, Rodderick O`Connor, entre otros, a tal punto de que el mismo presidente de la Fundación Ford, Marshall Robinson, quien en el período (1960-1978) se desempeñó como jefe formador de la Fundación Ford, describe en su trabajo A Worldwide Campus of Management “El Experimento

del Valle", se refería al programa de Maestría en Administración Industrial creado en la Facultad de Ciencias de la Administración en 1964, como una experiencia única en el mundo.

De la experiencia y trascendencia del emprendimiento social con la creación de 15 empresas en la Universidad del Valle en el período 1962-1995, se manifiesta el modo de ser de los emprendedores sociales y a su vez el inicio de los emprendimientos sociales en el Valle del Cauca, con empresas como COOMEVA, FES, FETRABUV, SOLIDARIOS, CENTRO MEDICO IMBANACO, FUNDACIÓN VALLE DEL LILI, FONVALLE, pertenecientes al sector de la economía solidaria, con la manifestación de actividades sin ánimo de lucro, la no repartición de dividendos ni obtención de perdidas, aspectos de solidaridad y empatía, que 56 años después siguen escribiendo la historia del cooperativismo y el emprendimiento social.

El emprendimiento social es un modo de ser en que la persona asume la representación de emprendedor bien sea por necesidad o por oportunidad, como si asumiera un rol o papel de emprendedor. En este sentido esta representación de emprendedor social determina las prácticas y conductas de las personas, que se van consolidando en el tiempo y espacio de su existencia, a la manera de una adaptación o aprendizaje en la vida cotidiana, en el que la persona con base en sus formas de pensamiento y razonamiento (Bédard, 1995) acerca de lo verdadero y con fundamento en sus valores y creencias, con el tiempo consolida una identidad consigo mismo, con los demás y con la trascendencia, adquiriendo una convicción y personalidad de emprendedor social, que con el paso del tiempo se vuelve significativo y simbólico para la persona, como si fueran principios científicos para el desarrollo o aplicación de la teoría. Es decir, el modo de ser emprendedor es la manifestación cultural de la necesidad u oportunidad que tiene la persona para cambiar, transformar, descubrir o crear la situación o contingencia en la que se encuentra, mediante la creación de empresa social.

En conclusión, la fundamentación del modo de ser del emprendedor social desde los fundamentos filosóficos del Management, es una representación del trayecto para la consolidación de la teoría científica, iniciada con los hechos, acontecimientos y particularidades que evidencian el valor social (Schumpeter, 1908) (propuesta en la figura 11 de la analogía del desarrollo teórico e histórico del emprendimiento social) hasta la formulación de principios que fundamentan la teoría, que hoy en día esos principios son objeto de investigación académica para el desarrollo de límites conceptuales, mediante la identificación de paradojas y contradicciones (Helmsing, 2015), desde una perspectiva constructivista, ya que el desarrollo del

emprendimiento social es muy reciente, naciendo como actividad gerencial para la solución de problemas sociales (Banks, 1972).

En este sentido, aplicando la analogía a los fundamentos filosóficos de la administración, observamos que también se parte de hechos representados en prácticas y conductas (praxeología), con aplicación de métodos y formas de razonar que buscan lo verdadero en la acción humana (epistemología), fundamentados en valores y creencias que las personas adquieren en el tiempo de su existencia (axiología), para por último identificar y reconocer una identidad individual y social que fundamenta las competencias del ser humano, como principios (ontología) (Bédard, 1995). Es en esta interconexión de significados y símbolos, manifestados en prácticas, criterios de validez, valores y principios, que asumidos en la cotidianidad y la existencia del ser humano (Heidegger, 1927) surgen los modos de ser del emprendedor social, como manifestaciones culturales, situacionales y contingentes; acordes a los modos de pensar en Kliksberg: enfocados en la búsqueda de causas de los fenómenos que lo rodean para abordar soluciones actitudinales y estructurales, orientadas hacia la construcción colectiva. Su pensamiento se orienta a las causas profundas, porque quiere llegar a soluciones estructurales de los problemas. ¿Se generan cambios profundos y estructurales con las iniciativas? (Kliksberg, 2011) que en el contexto de la Universidad del Valle, se crearon empresas sociales en el período histórico 1962-1995, que hoy influyen profundamente en la sociedad colombiana.

En este caso, en el análisis de los modos de ser, se parte de las prácticas cotidianas que crean y descubren algo, fundamentadas en criterios de verdad y valores, y en lo más profundo en principios como orientación en el pensamiento del ser humano.

12.3 PRODUCTOS ESPERADOS Y BENEFICIARIOS

El principal resultado de la presente tesis es que evidenció la caracterización de los modos de ser de emprendedores sociales mediante el descubrimiento prácticas y conductas, criterios de validez y métodos, valores y creencias fundamentales y principios fundadores, cimentados en los fundamentos filosóficos de praxeología, epistemología, axiología y ontología, que permitieron revelar gran parte del éxito de las 15 empresas sociales creadas en el período 1962-1995 en la Universidad del Valle, de las cuales 56 años después permanecen 10 empresas.

Los resultados de la presente tesis doctoral hace contribuciones prácticas a las disciplinas de la Administración como del Emprendimiento Social, porque se analizó e interpretó profundamente el Modo de Ser como factor situacional y contingencial de los Emprendedores

Sociales, ampliando la comprensión de su razón de ser en el desarrollo de la teoría del emprendimiento social, validando dimensiones como la iniciativa e innovación social; el desarrollo trascedente de cuerpos directivos como juntas directivas y consejos de administración; la asunción del rol de emprendedor social como proyecto de vida; la validación de diversas prácticas, criterios de validez, valores y principios del emprendedor social, permitieron la interpretación práctica y concreta de actividades cotidianas y contingenciales que sirvieron para la comprensión profunda de los modos de ser del emprendedor social.

Igualmente, estos resultados hacen contribuciones teóricas para la interpretación de los modos de ser del emprendedor social desde el punto de vista filosóficos y especialmente ontológico; adicionalmente se propone un modelo de análisis mediante la analogía del desarrollo teórico e histórico del emprendimiento social; por último se analiza emprendimiento social desde el punto de vista evolutivo destacando grandes tendencias y/o fases del emprendimiento social, aproximándolo a un teoría de la organización y la administración.

Al término de la presente investigación doctoral se trabajó en conjunto con el Director de la presente tesis en la elaboración de artículos para revistas indexadas:

- *Caracterización teórica de la identidad coemprendedora de pares-socios.* En Pensamiento & Gestión, Vol.46, pp. Enero-junio de 2019, ISSN 1657-6276 (Print Version).
- *La crisis como escenario para surgimiento del emprendimiento social: Caso de la Universidad del Valle.* En Revista Sociedad y Economía, Vol. 41, pp.121-142, Septiembre-diciembre de 2020, ISSN 2389-9050.
- *El Modo de Ser de los emprendedores sociales de la Universidad del Valle.* En Journal Cuadernos de Administración, **indexada en categoría B**. Autores: Alfonso Rodríguez-Ramírez, Álvaro Zapata-Domínguez y Elías Ramírez-Plazas. Articulo **aceptado para evaluación** registrado en la plataforma en noviembre 12 de 2020.
- *Theoretic Analisys of the Social Entrepreneur's Modes of Being.* En Journal of Entrepreneurship Theory and Practice, clasificada en Q1. Authors: Alfonso Rodríguez-Ramírez, Álvaro Zapata-Domínguez y Elías Ramírez-Plazas. Artículo para evaluación en la plataforma de Sage Journal.
- Libro: *Emprendimientos Sociales en el Valle del Cauca: El aporte de la Universidad del Valle.* En proceso de publicación, con la Universidad del Valle.

- Desarrollo de tres seminarios de grado sobre Emprendimiento Social dirigidos a estudiantes de último semestre de Administración de Empresas de la USCO, entre octubre de 2020 y diciembre de 2020, en el marco de los servicios de la FUNDACION AMANESER EMPRESARIAL.
- La conceptualización de modos de ser del emprendedor social, abre la perspectiva para estudios futuros relacionados con los constructos de emprendimiento social como dice Sengupta et al. (2018) y Macke et al. (2018). Este proyecto hace parte de la línea de investigación de Políticas Públicas Sociales del grupo de investigación Gestión y Políticas Públicas de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.
- Los potenciales beneficiarios del presente estudio son las organizaciones sociales como ONGs, Fundaciones, Cooperativas, Fondos de Empleados, Centros e institutos de Emprendimiento, Universidades y las entidades gubernamentales con las políticas públicas de emprendimiento.

12.4 FUTUROS ESTUDIOS

Sengupta et al. (2018) sugiere investigaciones futuras: ¿Cómo los Emprendedores Sociales crean y sostienen la emancipación de las comunidades beneficiarias desde el atraso social y económico? ¿Cómo los Emprendedores Sociales usan la "fuente de impacto" en sus actividades? ¿Cómo es el Emprendedor Social conectado al emprendimiento rural? ¿Cómo los Emprendedores Sociales difieren uno de otro en sus estructuras de pensamiento o ideologías? ¿Cómo el Emprendedor Social y el activismo social coexisten en el contexto de los países? ¿Cómo están los Emprendedores Sociales afectados por factores macro-ambientales? (p.797).

En este sentido, a partir de los resultados de la presente investigación sobre las características de los modos de ser de los emprendedores sociales, se sugieren los siguientes estudios futuros:

- Duplicar la presente investigación en otras universidades con características similares a la Universidad del Valle, con cobertura regional y nacional.
- Replicar la presente investigación en ciudades y/o municipios con influencia de empresas cooperativas y fundaciones.
- Replicar la presente investigación en zonas rurales con alto impacto de cooperativismo.
- Replicar la presente investigación en diversos sectores agrícola, comercial e industrial en el ámbito regional y nacional, con alto impacto asociativo.
- Configurar planes de capacitación en sectores con alto impacto de asociación y cooperativismo.

- Replicar en estudios sobre política de emprendimiento social y su impacto en la disminución de la pobreza y la creación de empleo.

12.5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Esta investigación ha tenido la limitación o sesgo de la interpretación de las dimensiones filosóficas de los modos de ser del emprendedor social desde una perspectiva del administrador de empresas y no de un filósofo, por cuanto las suposiciones y posiciones al respecto se proyectaron desde la administración.

13. BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, A. (2016). Ideología revolucionaria y sociabilidad política en los grupos universitarios maoístas de los años 60 y 70 en Colombia. *Historia Caribe*, vol. XI, núm. 28, enero-junio, 2016, pp. 149-175. Universidad del Atlántico Barranquilla, Colombia

Acs, Z. J., Boardman, M. C. & McNeely, C. L. (2013). The Social Value of Productive Entrepreneurship. In *Small Business Economics*, 40 (3), pp. 785-796.

Alvord, S.H., Brown, D.L., & Letts, C.W. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. In *Journal of Applied Behavioral Science*, 40 (3), pp. 260-282.

Ariza-Montes, A., Morales-Fernández, E.J. & Sianes, A. (2015). Social Entrepreneurship and Social Entrepreneurs: The Influence of Cultural Context. In Peris-Ortiz, M. & Merigó-Lindahl, J.M. (Eds), *Entrepreneurship, Regional Development and Culture, An Institutional Perspective*, pp.157-177.

Aróstegui, J. (2001). *La Investigación Histórica: Teoría y Método.* Barcelona: Crítica.

Ashoka Foundation (2015). What is Social entrepreneurs? Available at: http://www.ashoka.org/social_entrepreneur

Ashoka Foundation (2016). Ashoka Innovators. Available in https://www.ashoka.org/en/collection/ubs-social-innovators-program-2016

Audretsch, D.B. (2014). From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. *Journal of Technology Transfer*, 39, pp.313–321. DOI 10.1007/s10961-012-9288-1

Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different of both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1), 1-22.

Bacq, S. & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: a review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship Regional Development*, 23 (5-6), pp.373-403.

Banks, J. A. 1972. *The Sociology of Social Movements*. In Studies in Sociology book series (SS).Springer Edition. https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-349-01452-1

Barendsen, L. & H. Gardner (2004). Is the social entrepreneur a new type of leader? In *Leader to Leader*, No. 34, 43–50.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17:* 99-120.

Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management, 27*: 643-650.

Baron, D. (2007). Corporate social responsibility and social entrepreneurship. In *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 683–717.

Baumol, W. J. (2002). The free-market innovation machine: Analyzing the growth miracle of capitalism. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Bédard, R. (1995). *Les Fondements Philosophiques de la Direction.* Montreal: HEC. Thése de Doctorat en Administration.

Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. En *AD-MINISTER*, Universidad EAFIT, Medellín, No.3, junio-diciembre, p.68-88.

Bédard, R. (inédito, Versión 2008) Quel est mon type de leadership? Cet article reprend les analyses et les conclusions formulées en Bédard, 2005.

Beltran, D. (2003). *El espíritu empresarial en la Universidad del Valle*. Tesis de Maestría en Ciencias de la Organización. Univalle.

Bloch, M. (2001). *Apología para la Historia o el oficio del historiador.* México: Fondo de Cultura Económica.

Bloom, P.N. & Smith, B.R. (2010). Identifying the Drivers of Social Entrepreneurial Impact: Theoretical Development and an Exploratory Empirical Test of SCALERS. *Journal of Social Entrepreneurship,* 1: 26-145.

Bloom, P.N. & Chatterji, A.K. (2009). Scaling social entrepreneurial impact. *California Management Review*, 51, 114–133.

Bloom, P.N. & Dees, J.G. (2008). Cultivate your ecosystem. *Stanford social innovation review, 6*: 46-53.

Bornstein, D. (1998). Changing the world on a shoestring. In *The Atlantic Monthly*, 281(1): 34–39, January, available at http://www.theatlantic.com/issues/98jan/ashoka.htm.

Bornstein, D. (2004). *How to change the world: Social entrepreneurship and the power of ideas*. New York, NY: Oxford University Press.

Boschee, J. (2006). Social entrepreneurship: the promise and the perils. In A. Nicholls (ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford: Oxford University Press, pp. 356–90.

Boschee, J. (1998). Merging mission and money: a board member's guide to social entrepreneurship. available at: http://128.121.204.224/pdfs/MergingMission.pdf.

Boschee, J. (1995). Social entrepreneurship. *Across the Board*, 32(3): 20–25.

Boschee, J. & McClurg, J. (2003). *Towards a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions.* Available in www.caledonia.org.uk/papers

Bosma, N., Schøtt, T., Terjesen, S., & Kew, P. (2016). Special topic report on social entrepreneurship. Retrieved from Global Entrepreneurship Monitor website: http://www.gemconsortium.org/report/49542

Bourdieu, P. (1994). El sentido práctico de la teoría de la acción - Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action.

Braudel, F. (1970). *La historia y las ciencias sociales: El largo plazo*. Madrid: Alianza Editorial.

Bravo, C. (2017). *Identifying cross-country keys drivers of social entrepreneurial activity*. Thesis for the degree of Doctor in Philosophia. University of San Diego.

Brinckerhoff, P. (2000). *Social Entrepreneurship: The Art of Mission- Based Venture Development*, New York: John Wiley & Sons.

Brinckerhoff, P. (2001). Why you need to be more entrepreneurial – and how to get started. In *Nonprofit World*, 19(6), 12–15.

Brock, D.D. (2007). Best practices for teaching social entrepreneurship: moving the field forward, paper presented at *USASBE+SAI Conference*, 11–14 January, Lake Buena Vista.

Brouard, F. & Larivet, S. (2010). Essay of clarifications and definitions of the related concepts of social enterprise, social entrepreneur and social entrepreneurship. In A. Fayolle & Matlay, H. (eds.), *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*. Edward Elgar Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.

Brush, C. & Gale, M.D. (2015). Becoming entrepreneurial: Constructing an entrepreneurial identity in elective entrepreneurship courses. In V. Crittenden, K. Esper, N. Karst & R. Slegers (Eds.), *Evolving entrepreneurial education: Innovation in the Babson classroom*: 305-322. Bradford: Emerald

Canadian Center for Social Entrepreneurship (2001). Social entrepreneurship, Discussion Paper No 1, Canadian Center for Social Entrepreneurship (CCSE). Available at: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.194.4683&rep=rep1&type=pdf.

Casson, M. & Giusta, M. D. (2007) 'Entrepreneurship and Social Capital: Analysing the Impact of Social Networks on Entrepreneurial Activity from a Rational Action Perspective', *International Small Business Journal*, 25 (3), pp. 220-244.

Catford, J. (1998). Social entrepreneurs are vital for health promotion - but they need supportive environments too. *Health Promotion International, 13*(2), 95-98.

Chandler, A.D. Jr. (1984). The emergence of managerial capitalism. *Business History Review* 58, 4: 473-503.

Chanlat, A. (1997). *Modes de pensée et communication*, Montréal: HEC.

Chanlat, A. (1984). "La palabra y la gestión", En *Gestion et Culture d'entreprise. Le Cheminent d'Hydro Québec-Amérique.* Montreal, Cap. 9, pp. 187-200.

Certo, S.T. & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Keys issues and concepts. *Business Horizonts*, 51 (4), pp.267-271.

Dacin, P.A., Dacin, M.T. & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don´t need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspective*. 24 (3), 37.

Dacin, M.T., Dacin, P.A. & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: a critique and future directions. *Organization. Science*. 22 (5), 1203-1213.

Dávila, C. (2004). Historia de la empresa y teoría de la organización. Un diálogo necesario. A propósito de la historiografía empresarial colombiana de la última década. En: Las regiones y la historia empresarial. Medellín: Universidad EAFIT, Grupo de Historia Empresarial, pp. 26-72

Day, S. W. & Jean-Denis, H. (2016). Resource Based View of Social Entrepreneurship: Putting the Pieces Together. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability* Vol. 11(2) 59-69.

De Leeuw, E. (1999). Healthy Cities: urban social entrepreneurship for health. In *Health Promotion International*, 14 (3), 261–270, https://doi.org/10.1093/heapro/14.3.261

Dearlove, D. (2004). eBay's Jeff Skoll. In *New Zealand Management*, 51(3), 34–6.

Dees, J.G. (2007). Taking social entrepreneurship seriously. In *Society: Transaction Social Science and Modern*, 44 (3), pp.24-31.

Dees, J.G. (1998). The meaning of social entrepreneurship, 31 October, available at www.gsb.stanford.edu/services/news/DeesSocentrepPaper.html.

Dees, J.G. (1998). Enterprising nonprofits. In *Harvard Business Review*, 76 (1), pp.42-51.

Dees, J.G. & Anderson, B.B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. In *Research on Social Entrepreneurship, ARNOVA Occasional Paper Series*, 1 (3), pp. 39-66.

Dees, J.G., J. Emerson & P. Economy (2001). *Enterprising Nonprofits: A toolkit for Social Entrepreneurs*, New York: John Wiley & Sons.

Dorado, S. (2006). Social entrepreneurial ventures: different values so different process of creation, no?. In *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(4), 319–43.

Drayton, B. (2007). Everyone a Changemaker: Social Entrepreneurship's Ultimate Goal. *Innovations*, 1 (1) 80-96, Winter. Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=980722.

Drayton, B. (2002). The citizen sector: becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review*, 44 (3), 120–132.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship.* New York: Harper & Row.

Dufour, M. (1978) *Le point de vue des sciences de la vie et le gestion.* Montréal, Editions Québec-Amérique.

Eikenberry, A.M. & Kluver, J.D. (2004). The marketization of the nonprofit sector: civil society at risk? *Public Administration Review*, 64, 132–140.

El Ebrashi, R. (2013). Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. Social Responsibility Journal 9(2), 188-209.

Etzkowitz, H. (2013). Anatomy of the entrepreneurial university. *Social Science Information*, 52 (3), pp.486–511

European Commission (2014). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*. Available in http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en

European Commission (2016). *Social Enterprises.* Available in http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises/index_en.htm

Fontan, J.M., Allard, J., Bertrand-Dansereau, A. & J. Demers (2007). *Enquête auprès d'entrepreneurs sociaux*, Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP- ÉS), working paper, ARUC- ÉS, no. RQ- 03- 2007, March.

Fowler, A. (2000). NGDOs as a moment in history: Beyond aid to social entrepreneurship or civic innovations? *Third World Q*. 21 (4), pp.637-654.

Galera, G. & Borzaga, C. (2009) Social enterprise. An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, Vol. 5 No. 3, pp. 210-228.

Gartner, W. B., Shaver, K. G., Gatewood, E., & Katz, J. A. (1994). Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship, In *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (3), pp. 5-9.

Gerschenkron, A. (1962). *Economic backwardness in historical perspective*. Princeton, Cambridge, Massachusetts: Belknap Press of Harvard University Press.

Glover, Y.D. (2012). Organization Development and Social Entrepreneurship: Do Well By Doing Good. *American Journal of Management*, 12(2/3), 117-122.

Godelier, M. (1967). Sistema, estructura y contradicción en El Capital de Marx. En *Pensamiento Crítico*, Habana, No 11, diciembre, p.62-97. Disponible enwww.filosofia.org

Goldstein, J.A., Hazy, J.K. & Silberstang, J. (2008). Complexity and Social Entrepreneurship: A Fortuitous Meeting. *E:CO Issue*, 10 (3), pp.9-24.

Grenier, P. (2006). Social entrepreneurship: agency in a globalizing world. In A. Nicholls (ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford: Oxford University Press, pp. 119–43.

Guerrero, M. & Urbano, D. (2012). The development of an entrepreneurial university. *Journal of Technology Transfer*, 37, pp.43-74.

Guclu, J., Dees, G. & Battle Anderson, B. (2002). The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit Ayse. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, DUKE The Fuqua School of Business, p.1-15.

Guha, R. (2017). Democrats and Dissenters. Penguin-UK.

Gutiérrez, R. (2007). Emprendimientos sociales En sectores Estratégicos de desarrollo en Colombia. Iniciativa en emprendimientos Sociales, IESO. Facultad de administración, Universidad de los Andes.

Guzmán, A. & Trujillo, M.A. (2008). Emprendimiento Social – Revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24 (109), pp.105-125.

Harding, R. (2004). Social enterprise: the new economic engine? In *Business and Strategy Review* 15 (4), 39–43.

Hartigan, P. (2006). It's About People, Not Profits. In Business Strategy Review, (Winter) 42-45.

Heidegger, M. (1927, 1953). Ser y Tiempo. Séptima edición. Serie Heidegger en castellano. Edición digital de: http://www.philosophia.cl.

Helmsing, A.H.J. (2015). Conditions for Social Entrepreneurship. *International Journal of Social Quality*, 5(1), Summer: 51-66.

Henton, D., J. Melville and K. Walesh (1997). *Grassroots Leaders for a New Economy: How Civic Entrepreneurs Are Building Prosperous Communities.* San Francisco, Jossey- Bass Publishers.

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación.* Sexta edición, México D.F.: Mc Graw-Hill

Hibbert, S., Hogg, G. & T. Quinn (2002). Consumer response to social entrepreneurship: the case of the Big Issue in Scotland. In *International Journal of Nonprofi t & Voluntary Sector Marketing*, **7**(3), 288–301.

Hogg, M. A. & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review, 25*, 121–140.

Hossain, S., Saleh, M. A. & Drennan, J. (2017). A critical appraisal of the social entrepreneurship paradigm in an international setting: a proposed conceptual framework. *International Entrepreneurship Management Journal*, 13, 347-368.

Hunt, S.D. & Morgan, R.M. (1997). Resource-advantage theory: a snake swallowing its tail or a general theory of competition?, *Journal of Marketing*, Vol. 61, October, pp. 74-82

Husserl, E.G.A. (1900). *Logische Untersuchungen. Erste Teil: Prolegomena zur Reinen Logik* (Investigaciones Lógicas, Vol. 1).

Husserl, E.G.A. (1901). *Logische Untersuchungen. Zweite Teil: Untersuchungen zur Phänomenologie und Theorie der Erkenntnis* (Investigaciones Lógicas, Vol. 2).

Husserl, E.G.A. (1913). *Ideen zu einer reinen Phänomenologie und phänomenologischen Philosophie. Erstes Buch: Allgemeine Einführung in die reine Phänomenologie* (Ideas Relativas a una Fenomenología Pura y a una Filosofía Fenomenológica).

Institute for Social Entrepreneurs (ISE) (2002). A glossary of useful terms, in *The Institute for Social Entrepreneurs*, available at http://www.socialent.org/pdfs/GLOSSARY.pdf.

Institute for Social Entrepreneurship (ISE) (2015). Profile e Institute for Social Entrepreneurship. Available at: http://www.institute4se.com/wp-content/uploads/2015/03/Profile-Institute-for-Social-Entrepreneurship1.pdf.

Kirzner, I. M. (1999). Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur. In *Review of Austrian Economics*, 11 (1-2), pp. 5-17.

Kliksberg, B. (2011). *Emprendedores Sociales. los que hacen la diferencia.* Buenos Aires: Temas Grupo Editorial. P.162.

Kliksberg, B. (2015). ¿Cómo enfrentar la pobreza y desigualdad? Mejorando el mundo. Los emprendedores sociales. Biblioteca Bernardo Kliksberg, Suplemento especial de PAGINA 12. https://www.pagina12.com.ar/especiales/archivo/bernardo_kliksberg/018-KLIKSBERG.pdf

Korosec, R.L. & Berman, E.M. (2006). Municipal support for social entrepreneurship. In *Public Administration Review*, 2006; 66(3):448-462.

Kupolokun, O. (2014). For-Profit Social Entrepreneurship: A Study of Resources, Challenges, and Competencies In UK. Thesis of Doctorate in Philosophy, Goldsmiths College, University of London.

Le Goff, J. (1998). Historia y Memoria. París: Folio.

Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., & Bosma, N. (2013). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study. *Small Business Economics*, *40*(3), 693-714.

Leadbeater, C. (1997). *The Rise of the Social Entrepreneur*. London: Demos, available at http://www.dsi.britishcouncil.org.cn/images/socialentrepreneur.pdf.

Leadbeater, C. (2006). The socially entrepreneurial city. In A. Nicholls (ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford: Oxford University Press, pp. 233–46.

Light, P.C. (2005). Searching social entrepreneurs: who they might be, where they might be, what they do. Paper presented at the annual meetings of the Association for Research on Nonprofit and Voluntary Associations, Nov 17–18. http://wagner.nyu.edu/performance/files/ ARNOVApaper.pdf.

Light, P.C. (2006). Reshaping social entrepreneurship. In *Stanford Social Innovation Review*, 4(3) :47–51. http://wagner.nyu.edu/performance/files/ReshapingSE.pdf.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry.* Sage.

Litzky, B.E., Godshalk, V.M. & Walton-Bongers, C. (2010). Social entrepreneurship and community leadership: A service-learning model for management education. *Journal of Management Education*, 34 (1), pp. 142-162.

London, M. (2010). Understanding social advocacy: An intergrative model of motivation, strategy, and persistence in support of corporate social responsibility and social entrepreneurship. *Journal of Management Development*, 29 (3), pp. 224-245.

Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S., & Amezcua, A. S. (2013). Entrepreneurial Processes in Social Contexts: How are they different, if at all? In *Small Business Economics*, 40 (3), pp. 761-783.

Macke, J., Sarate, J.A.R., Domeneghini, J. & Da Silva, K.A. (2018). Where do we go from now? Research framework for social entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production.* 183 (2018), pp.677-685.

Mair, J. (2010). Social Entrepreneurship: taking stock and looking ahead. In Fayole, A. & Matlay, H. (eds). *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*. Cheltenham, IN: Edward Elgar, pp.16-33.

Mair, J. & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41 (2006), pp.36-44.

Makhlouf, H.H. (2011). Social Entrepreneurship: Generating Solutions to Global Challenges. In *International Journal of Management & Information Systems*, Vol.15, (1) 1-8.

Martin, R. & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: the case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5 (1), pp. 28-39.

Mehrotra, S. & Verma, S. (2015). An assessment approach for enhancing the organizational performance of social enterprises in India. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 7(1): 35-54.

Merriam, S.B. (1988, 2002). *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. First edition, San Francisco CA: Jossey-Bass.

Miller, T.L. & Wesley II, C.L. (2010). Assessing Mission and Resources for Social Change: An Organizational Identity Perspective on Social Venture Capitalists' Decision Criteria. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.34 (4) 705-733.

Miller, T.L., Wesley, C.L. & Williams, D.E. (2012). Educating the Minds of Caring Hearts: Comparing the Views of Practitioners and Educators on the Importance of Social Entrepreneurship Competencies. In *Academy Of Management Learning & Education*, Vol.11 (3), Pp. 349-370. Special Issue: Social Entrepreneurs and Social Innovators (September 2012),

Mizik, N., & Jacobson, R. (2003). Trading off between value creation and value appropriation: The financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, 67: 63-76.

Monje, C.A. (2011). *Metodología de la Investigación cuantitativa y cualitativa.* Guía didáctica. Neiva, Huila: Universidad Surcolombiana

Moore, C. C. (2012). *Exploring the Social Entrepreneur: Individual and Organizational Identity Construction*. Master's Theses. Paper 148. http://epublications.marquette.edu/theses_open/148

Nga, J.K.H., Prialé, M.A., Darmohraj, A., Moschetti, M., Fuchs, R.M. & Sáenz, M. (2018). Personality Traits and Social Entrepreneurship Dimensions in Peru and Argentina. *Compendium*, Vol 5, (11), pp 120-143.

Nga, J.K.H. & Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship startup intentions. In *Journal of Business Ethics*, 95 (2), pp. 259-282.

Nicholls, A. (Ed.). (2008). Social entrepreneurship: New models of sustainable social change. Oxford: Oxford University Press.

North, D. (2005). Capitalism and economic growth. In V. North & R. Swedberg (Eds.) *The economic sociology of capitalism* (pp.41-52). Princeton, NJ.: Princeton University Press.

North, D. (2005). *Understanding the process of economic change*. Princeton, NJ.: Princeton University Press..

North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

O'Heffernan, P. (2017). *Defining social entrepreneurship*. Retrieved March 21, 2017, from Skoll Foundation Archives: http://archive.skoll.org/2007/07/10/defining-socialentrepreneurship/

Ortíz, E. L. (1976). La Universidad del Valle, 1945-1970, En *Cuadernos del Valle*, No 7, Cali, Investigaciones Universitarias – Imprenta Universidad del Valle).

Pareek, U. & Rao, T.V. (1980). Cross cultural Surveys and Interview. In *Handbook of Cross Cultural Psychology*, H.C. Triandis & J.W. Berry (Eds), (vol 2), Boston, EE.UU.: Allyn and Bacon.

Parkinson, C. R. & Howorth, C. A. (2008). The language of social entrepreneurs. In *Entrepreneurship and Regional Development, 20*, 285-309.

Peattie, K. & Morley, A. (2008) *Social Enterprises: Diversity and Dynamics, Contexts and Contributions.* Cardiff: BRASS / ESRC / Social Enterprise Coalition.

Peredo, A.M. & M. McLean (2006). Social entrepreneurship: a critical review of the concept. In *Journal of World Business*, 41(1), 56–65.

Peteraf, M.A. (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal;* 14: 179–191.

Pierre, A., von Friedrichs, Y. & Wincent, J. (2011). A Review of Social Entrepreneurship Research and Outline of Academic Dialogues Paper presented at the 56th Annual ICSB World Conference. Stockholm, Sweden.

Prabhu, G. N. (1999). Social entrepreneurial leadership. In *Career Development International*, **4**(3), 140–45.

Raghavan, B.S. (2012). Boosting sociopreneurship in India. Kasturi and Sons Ltd. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/1321739452?accountid=3

Reis, T. (1999). Unleashing the New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: a Scan, Synthesis and Scenario for Action. W.K. Kellogg Foundation, Battle Creek, MI.

Roberts, D. & C. Woods (2005). Changing the world on a shoestring: the concept of social Entrepreneurship. In *University of Aukland Business Review*, 11(1), 45–51.

Rodríguez, A., Zapata, A. & Ramírez, E. (2018). *¿Cómo promover la Innovación de Gestión en los Directivos?* Facultad de Ciencias de la Administración, Univalle, Cali.

Rodríguez, A., Zapata, A. & Ramírez, E. (2021). El Modo de Ser de Emprendedores Sociales de la Universidad del Valle, *En Journal de Cuadernos de Administración*, Artículo en proceso de revisión para publicación.

Rosental – Iudin (1979). *Diccionario filosófico*. Bogotá: Ediciones Los Comuneros.

Ruef, M. & Lounsbury, M. (2007). Introduction: The Sociology of Entrepreneurship. En M. Ruef & M. Lounsbury (Eds). *The Sociology of Entrepreneurship, Vol. 25, Research in the Sociology of Organizations* (pp. 1-29). Oxford, UK: JAI Press.

Ruvio, A., Rosenblatt, Z., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations. *Leadership Quarterly*, 21 (1), pp. 144-158.

Said Business School (2005). http://www.sbs.ox.ac.uk/skoll/.

Santos, F. M. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. In *Journal of Business Ethics*, 111 (3), pp. 335-351.

Sarwar, G. (2013). Paradoxes of Social Entrepreneurship. In *Conference Potencial and limits of social and solidarity economy*. United Nations Research Institute for Social Develoment, 6-8 may 2013, Geneva, Switzerland.

Sastre-Castillo, M., Periz-Ortiz, M. & Danvila-Del Valle, I. (2015). What is different about the Profile of the Social Entrepreneur?. *Nonprofit Management & Leadership*, 25(4), 349-369.

Saussure, F. de (1972). *Curso de linguística general*. París, Francia. Payot.

Say, J. B. (1803). *Traité d'économie politique*, *Traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se composent les richesses*, 1 éd., Crapelet.

School for Social Entrepreneurs (2015). Social Enterprises. Available in https://www.the-sse.org/?s=social+enterprise++&search_post_type=fb_wp_schools

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 55). Transaction Publishers.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper and Row, Publishers.

Schumpeter, J. A. (1951, 1989). *Essays: on entrepreneurs, innovations, business cycle and the evolution of capitalism.* New York: Addison-Wesley Press, Inc.

Schumpeter, J.A. (1909). On the Concept of Social Value. In *The Quarterly Journal of Economics*, 23(2): 213-232.

Schuyler, G. (1998). *Social entrepreneurship: Profit as a means, not an end* (Digest 98-7 ed.), Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.

Schwab Foundation (2016). Introducing the Schwab Foundation's Social Entrepreneur of the Year 2016 Awardees. Available in https://widgets.weforum.org/social-entrepreneurs-2016/

Sengupta, S., Sahay, A. & Croce, F. (2018). Conceptualizing social entrepreneurship in the context of emerging economies: an integrative review of past research from BRIICS. *International Entrepreneurship and Management Journal*, pp.771-803.

Shapero, A. & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship, In C. Kent, D. Sexton and K.H. Vesper (eds). *The Encyclopedia of entrepreneurship.* Englewood Cliff NJ: Prentice Hall.

Sharir, M. & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. In *Journal of World Business*, 41(1), 6–20.

Sherman, S. (2011). Teaching the Key Skills of Successful Social Entrepreneurs. [Online] Available http://www.ssireview.org/blog/entry/teaching_the_key_skills_ofsuccessfulsocialentrepreneurs.

Stets, J.E., & Burke, P.J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 224-237.

Stryker, S. (1968). Identity Salience and Role Performance. *Journal of Marriage and the Family*, 4, 558-564.

Stryker, S. & Burke, P. J. (2000). The Past, Present, and Future of an Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, Vol. 63, No. 4, pp. 284-297.

Sullivan Mort, G., Weerawardena, J. & K. Carnegie (2003). Social entrepreneurship: towards conceptualization. In *International Journal of Nonprofi t & Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76–88.

Swedberg, R. (2000). Entrepreneurship: The social sciences view (Ed.). New York: Oxford University Press.

Tajfel, H. (1972). Social categorization. English manuscript of 'La catégorisation sociale.' In S. Moscovici (Ed.), *Introduction à la Psychologie Sociale* (Vol. 1, pp. 272–302). Paris: Larousse.

Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979, 1985). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.

Tan, W.L., Williams, J. & T.M. Tan (2005). Defining the "social" in "social entrepreneurship": altruism and entrepreneurship. In *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 353–65.

Thake, S. & Zadek, S. (1997). Practical people, noble causes. How to support community based social entrepreneurs. New Economic Foundation.

Theobald, R. (1987). Rapids of change: social entrepreneurship in turbulent times. Indianapolis, IN: Knowledge Systems, Inc.

Thevenet, M. (1992). *Auditoría de la Cultura Empresarial*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.

Thompson, J.L. (2002). The world of the social entrepreneur. In *The International Journal of Public Sector Management*, 15 (5), 412–31.

Thompson, J. L., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social entrepreneurship: A new look at the people and the potential. In *Management Decision, 38*(5), 328-338.

Topolsky, J. (1985). *Metodología de la Historia.* Madrid: Cátedra.

Tracey, P. & N. Phillips (2007). The distinctive challenge of educating social entrepreneurs: a postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education. In *Academy of Management Learning & Education*, 6(2), 264–71.

Universidad del Valle (2016). Reseña Histórica y Antecedentes. www.univalle.edu.co

Urbano, D., Toledano, N. & Soriano, D. R. (2010). Analyzing social entrepreneurship from an institutional perspective: Evidence from Spain. Journal of social entrepreneurship, Vol.1. No.1, 54-69, march 2010.

Vasakaria, V. (2008). A study on social entrepreneurship and the characteristics of social entrepreneurs. *The ICFAI Journal of Management Research*, **7**(4), 32–40.

Waddock, S.A. & J.E. Post (1991). Social entrepreneurs and catalytic change. In *Public Administration Review*, 51(1), 393–401.

Wallendorf, M. & Beck, R.W. (1989) Assessing trustworthiness in naturalistic consumer research. In *Interpretative consumer research,* Hirshman, E. C. ACR Provo, Ut.

Weerawardena, J. & Sullivan Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model. In *Journal of World Business*, 41(1), 21–35.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5: 171- 180.

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Second edition. Thousand Oaks: Sage.

Young, D. (1986). *Entrepreneurship and the behavior of non-profit organizations: Elements of a theory.* New York: Oxford University Press.

Yunus, M. (2006). *Social Business Entrepreneurs are the Solution.* Skoll World Forum on Social Entrepreneurship, Oxford University, Oxford, Reino Unido.

Yunus, M. & Jolis, A. (1999). *Banker to the poor: Micro-lending and the battle against world poverty.* New York: Public Affairs.

Zahra, S.A., E. Gedajlovic, D.O. Neubaum & J.M. Shulman (2009). A typology of entrepreneurs: motives, search processes and ethical chellenges. In *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–32.

Zapata, A. (2001). El saber administrativo y su método de estudio. Una perspectiva fenomenológica. Artículo publicado en el libro *El discurso administrativo: naturaleza, objeto y método.* Medellín, Ascolfa.

Zapata, A. y Rodríguez, A. (2008, 2017) *Gestión de la Cultura Organizacional. Bases conceptuales para su implementación.* Cali: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

ANEXOS

Anexo A. Definiciones de Emprendedor Social

Autor	Definición de Emprendedor Social
Drayton (1963)	Usó el término emprendedor social para describir una persona que combina métodos prácticos, orientados al resultado con las metas de reformador social.
Theobald (1987)	Emprendedores sociales son "personas que tienen las habilidades y están dispuestas a asumir los riesgos involucrados en llevar nuevas ideas a individuos, grupos e instituciones" (p.42)
Waddock & Post (1991)	Emprendedores sociales son ciudadanos privados que desempeñan papeles críticos en traer cambios "catalíticos" en la agenda del sector público y la percepción de ciertas cuestiones sociales. Aunque no participa en acciones directas para resolver problemas públicos, su trabajo establece el escenario y el contexto para la formulación de políticas y actividades de implementación de políticas (p. 393)
Boschee (1995)	*Ejecutivos sin ánimo de lucro* quienes ponen atención aumentada en fuerzas del mercado sin perder visión de su misión subyacente, de algún manera *motivos imperativos de balance moral y los beneficios*- y este acto balanceado es el corazón y el sol del movimiento (p.1)
Henton, Melville & Walesh (1997)	Los emprendedores cívicos son catalizadores que ayudan a comunidades a ir a través de los procesos de cambio. Ellos construyen comunidad económica –con vínculos estrechos y resilientes entre intereses comunitarios y económicos…. Los emprendedores cívicos tiene cincos rasgos comunes. Ellos ven la oportunidad en la nueva economía; poseen una personalidad emprendedora; proveen liderazgo colaborativo para conectar la economía y la comunidad; son motivados por intereses amplios, ilustrados y a largo plazo; trabajan en equipo desempeñando roles complementarios (p.14)
Leadbeater (1997)	Los emprendedores sociales están creando caminos innovadores abordando algunos de nuestros problemas sociales más apremiantes e intratables: juventud, crímenes, drogas, dependencia, desempleo crónico, analfabetismo, Sindrome de Inmunodeficiencia Adquirida y enfermedad mental. Ellos toman recursos sub-utilizados y a menudo descartados (personas y construcciones) y los re-energizan por encontrar nuevos caminos para usarlos en satisfacer necesidades insatisfechas y a menudo no reconocidas (p.8)
Thake & Zadek (1997)	Los emprendedores sociales están impulsados por un deseo por la justicia social. Buscan un vínculo directo entre sus acciones y un mejoramiento en la calidad de vida para las personas con las que trabajan y aquellas que buscan servir. Pretenden producir soluciones que son sostenibles financieramente, organizacionalmente, socialmente y ambientalmente.
Bornstein (1998) citando a Drayton	El emprendedor social de Ashoka es un *rompehielos* con una idea nueva poderosa, quien combina la creatividad *visionaria* y del mundo real para resolver problemas, quien tiene una fuerte *fibra ética*, y quien es "poseído totalmente" por su visión para el cambio (p.37). Individuos con "la visión comprometida y la determinación inagotable de persistir hasta que hayan transformado todo un sistema" y que "vayan más allá del problema inmediato para cambiar fundamentalmente las comunidades, las sociedades y el mundo" (Ashoka)
Catford (1998)	Los emprendedores sociales combinan el activismo callejero con habilidades profesionales, *ideas visionarias* con pragmatismo, y *fibra ética* con confianza táctica. Ellos ven *oportunidades* donde otros solo ven edificios vacíos, personas desempleadas y recursos no valorados (p.96)
Dees (1998)	Emprendedores sociales son los que desempeñan el rol de *agentes de cambio en el sector social*, entre: a) adoptando una *misión* para crear y mantener el *valor social* (no solo el valor privado); b) reconociendo y buscando incansablemente nuevas *oportunidades* para cumplir esa misión; c) participando en un proceso de continua *innovación*, adaptación y aprendizaje; d) actuando audazmente sin estar limitados por los *recursos* actualmente disponibles; y e) exhibiendo un mayor sentido de responsabilidad ante los grupos interesados y por los

	resultados creados (p.3-4).
Schuyler (1998)	Individuos que tienen una *visión* para el cambio social y que tienen los *recursos* financieros para apoyar sus ideas…, exhibir todas las *habilidades de persona de negocio exitosa*, así como un *deseo poderoso para el cambio social* (p.1). Sus ideas, que incluyen: (1) rompe-caminos con una nueva idea poderosa; (2) personas que intentan adoptar enfoques innovadores en temas sociales y otros; (3) pioneros que están descubriendo que el espíritu empresarial puede ayudarlos a satisfacer simultáneamente las necesidades de la comunidad y ser más autosuficientes financieramente; y (4) ejecutivos sin fines de lucro.
Schwab Foundation (1998) en Bacq & Janssen (2011)	Un tipo diferente de líder quien: identifica y aplica soluciones prácticas a problemas sociales…; *innova* por encontrar producto, servicio o enfoque nuevos…, enfoques… sobre *creación de valor social*…; resiste ser atrapado por las restricciones de ideología y disciplina; tiene una *visión*, pero también una hoja de ruta bien pensada sobre cómo obtener los objetivos (p.397)
De Leeuw (1999)	*Individuos raros* con habilidad para analizar, *imaginar*, comunicar, enfatizar, entusiasmar, defender, mediar, habilitar y empoderar un amplio rango de individuos y organizaciones dispares o diferentes (p.261)
Prabhu (1999)	Líderes emprendedores sociales son personas que crean y gestionan organizaciones emprendedoras innovadoras o empresas cuya misión principal es el cambio social y el desarrollo de su grupo de clientes (p. 140)
Reis (1999)	Los emprendedores sociales crean valor social a través de innovación y apalancamiento de recursos financieros…. para el desarrollo social, económico y comunitario.
Brinckerhoff (2000)	Los emprendedores sociales son personas que toman riesgos en nombre de la gente a quien su organización sirve (p.1).
Fowler (2000)	Los emprendedores sociales crean estructuras, relaciones, instituciones, organizaciones y prácticas socioeconómicas viables que producen y sostienen beneficios sociales.
Thompson, Alvy, & Lees (2000)	Persona quien realiza donde existe una *oportunidad* para satisfacer alguna necesidad insatisfecha que el sistema de bienestar estatal no cumplirá o no puede cumplir, y quien reúne los *recursos* necesarios (generalmente personas, a menudo voluntarias, dinero y locales) y usan estos para "hacer una diferencia" (p.328)
Brinkerhoff (2001)	Los emprendedores sociales tienen estas características: están constantemente mirando nuevos caminos para servir a sus localidades y agregar valor en servicios existentes; entienden que todas las asignaciones de recursos son realmente la administración de la inversión; ponderan el retorno social y financiero de cada una de estas inversiones; siempre mantienen la misión primero, pero saben que también necesitan dinero; sin ello no existe salida de la misión; están dispuestos a tomar riesgos razonables a nombre de las personas de su organización (p.12)
Centro Canadiense de Emprendimiento Social (2001)	Los emprendedores sociales son líderes en el campo del cambio social y pueden ser encontrados en los sectores privado, público y sin ánimo de lucro. Estos innovadores sociales combinan un espíritu emprendedor con una preocupación por el resultado social, así como por el económico, reconociendo que comunidades fuertes y vibrantes son factores críticos en sostener el crecimiento y desarrollo económico (p.2)
Dees, Emerson & Economy (2001)	Los emprendedores sociales crean empresas sociales. Son los reformadores y revolucionarios de nuestra actual sociedad. Hacen cambios fundamentales en la forma en que se hacen las cosas en el sector social. Sus visiones son audaces. Buscan oportunidades para mejorar la sociedad, y toman acciones. Atacan las causas subyacentes de problemas más que simplemente tratar síntomas. Y aunque pueden actuar localmente, sus acciones tienen el mismo potencial de estimular mejoramientos globales en su arena seleccionada, si esto es educación, cuidado de salud, entrenamiento y desarrollo de trabajo, el ambiente, las artes, o algún otro esfuerzo social (p.5)
Hibbert et al. (2001)	Personas con conducta emprendedora para fines sociales, más que objetivos de lucro en una empresa que genera lucro beneficia un grupo específico aventajado.

Drayton (2002)	Es un agente de cambio importante, cuyos valores fundamentales se centran en la identificación, dirección y solución de problemas sociales.... Primero, no hay ningún empresario sin un sistema de idea de cambio poderosa y nueva. Hay cuatro otros ingredientes necesarios: creatividad, impacto generalizado, calidad empresarial y fibra ética fuerte (p. 123)
Guclu, Dees, & Battle, Anderson (2002)	Los emprendedores sociales deben ser capaces para *articular* una irresistible *teoría de impacto social* y un plausible *modelo de negocio* (p.14)
Institute for Social Entrepreneurs (2002)	Emprendedor Social: Un individuo quien usa estrategias de ingresos ganado para perseguir objetivos sociales buscando simultáneamente un retorno financiero y social sobre la inversión. Dicho individuo puede o no puede estar en el sector sin ánimo de lucro (p.1).
Thompson (2002)	Personas con cualidades y conductas que se asocian con el emprendedor de negocios pero que operan en comunidad y está más preocupada por cuidar y ayudar a hacer dinero (p.413)
Boschee & McClurg (2003)	Un emprendedor social es alguna persona, en algún sector, quien usa *estrategias de ingresos ganados para perseguir un objetivo social* (p.3)
Sullivan Mort, Weerawardena, & Carnegie (2003)	Los emprendedores sociales son, primero, impulsados por la *misión social* de crear mejor valor social que sus competidores que resultan en la exposición de *conductas emprendedoramente virtuosas.* Segundo, ellos exhiben un *juicio balanceado*, una unidad de propósito y acción coherente ante la complejidad. Tercero, los emprendedores sociales exploran y reconocen *oportunidades* para crear mejor valor social para sus clientes. Finalmente, los emprendedores sociales despliegan propensión a innovación, proactividad y toma de riesgos en toma de decisiones clave (p. 82). Personas que busca y reconoce las oportunidades que conducen a los establecimientos de nuevas organizaciones sociales y la innovación continuada en organizaciones existentes.
Alvord, Brown & Letts (2004)	Los emprendedores sociales crean soluciones innovadoras a problemas sociales inmediatos y moviliza las ideas, capacidades, recursos y filiaciones sociales requeridas para las transformaciones sociales.
Barendsen & Gardner (2004)	Los emprendedores sociales son individuos que enfocan un problema social con espíritu emprendedor y visión para los negocios (p.43)
Bornstein (2004)	Personas que resuelven problemas sociales en escala, asumiendo rol de innovadores sociales, con nuevas ideas para abordar problemas importantes que son implacables en busca de sus visiones, personas que no se rendirán hasta que hayan difundido sus ideas en la medida de lo posible.
Fundación Skoll en Dearlove (2004)	En la Fundación Skoll, llamamos emprendedores sociales los "*agentes de cambio de la sociedad"*: los pioneros de innovación para el sector social. Los emprendedores sociales usualmente tienen una *visión* de algo que les gustaría solucionar en el sector social (p.52). Los agentes de cambio de la sociedad, que aprovechan las oportunidades que otros pierden, y mejoran sus sistemas, inventando nuevos enfoques, y creando soluciones sostenibles para mejorar la sociedad.
Eikezberry & Kluver (2004)	Ejecutivos del sector sin ánimo de lucro que ponen atención a las fuerzas del mercado sin perder la misión social.
Harding (2004)	Emprendedores motivados por objetivos sociales para instigar alguna forma de actividad o proyecto nuevo.
Roberts & Woods (2005)	Individuos visionarios, apasionadamente dedicados (p.49). "Individuos extraordinarios" que se conciben como fuerzas transformadoras, ya que se espera que sean empresarios impulsados por el valor, totalmente poseídos por su visión de cambio.
Said School (2005)	Persona que aplica un enfoque profesional, innovador y sostenible para el cambio sistemático que resuelve fracasos sociales de mercado y capta oportunidades.
Schwab Foundation (2005) en Fontan et al. (2007)	Un emprendedor social ha creado y lidera una organización con ánimo de lucro o sin él, que pretende catalizar el cambio social sistemático a través de nuevas ideas, productos, servicios, metodologías y cambios en actitudes. Los emprendedores sociales crean organizaciones híbridas que emplean métodos de negocios –pero sus resultados están en la creación de valor social (p.23). Personas que aplican enfoques prácticos, innovadores y sostenibles para beneficio de la sociedad en general, con un énfasis en aquellos quienes están marginados y pobres (Zahra et al., 2009, p.521)

Skoll Foundation (2005) en Fontan et al. (2007)	Los emprendedores sociales, como hermanos de negocios, son similarmente enfocados; acceden a vastas reservas de ambición, creatividad e inventiva en la persecución implacable de resultados duros y medibles. Pero los emprendedores social buscan crecer más que solo ganancias. Motivados por el altruismo y un profundo deseo en promover el crecimiento de sociedades civiles iguales, los emprendedores sociales son pioneros en enfoques innovadores, efectivos y sostenibles para satisfacer las necesidades de los marginalizados, los desventajados y los sin derechos. Los emprendedores sociales son la fuente de un futuro mejor (p.23)
Tan, Williams & Tan (2005)	Una persona legal es un emprendedor social desde t1 a t2, solo en caso que esa persona intenta desde t1 a t2, hacer beneficios para la sociedad o un segmento de esta por la innovación ante el riesgo, en un camino que involucra esta sociedad o segmento de esta (p.358). El emprendedor social = persona legal comprometida en el proceso de emprendimiento que involucra un segmento de la sociedad con el objetivo altruista que aumenta los beneficios para este segmento de la sociedad (p.360) Personas que producen beneficios por la innovación ante el riesgo con el involucramiento de un segmento de la sociedad y donde todos o parte de los beneficios se acumulan para ese mismo segmento de la sociedad (Zahra et al, 2009, p.521)
Ashoka (2006) en Grenier (2006)	El trabajo de un emprendedor social es reconocer cuando una parte de la sociedad está atascada, y suministra nuevos caminos para despegarlo. Se encuentra que no es trabajando y solucionando el problema por cambiar el sistema, es difundiendo la solución y persuadiendo sociedades enteras para dar nuevos pasos (p.120)
Boschee (2006)	Los emprendedores sociales son diferentes porque sus estrategias de ingresos ganados están ligadas a su misión: ellos inician "negocios afirmativos" (conocidas como "firmas sociales" en UK) que emplean personas que son discapacitadas del desarrollo, enfermos mentales crónicos, discapacitados físicos, afectados por la pobreza, u otra clase de desventaja; o venden productos o servicios que tienen un impacto directo sobre un problema social específico (prestando cuidados de hospicio, trabajando con posibles abandonos para mantenerlas en escuelas, produciendo dispositivos de asistencia para personas que son discapacitadas físicamente, suministrando servicios de atención domiciliaria para ayudar a las personas mayores a mantenerse fuera del cuidado de los ancianos) (p.361) Los emprendedores sociales están impulsados por un doble resultado, una mezcla virtual de retornos financieros y sociales. La rentabilidad sigue siendo un objetivo, pero no es el objetivo único, y las utilidades son reinvertidas en la misión en lugar de distribuirlas en accionistas (p.361)
Dorado (2006)	Los emprendedores sociales pueden o no pueden ser oficiales del sector público; y su característica definida no es si ellos crean o cambian una agencia pública, sino la mezcla de principios de negocios y sociales que ellos traen para ello (p.322)
Grenier (2006)	Los emprendedores sociales como hacedores de cambio individual y líderes innovadores (p.121)
Hartigan (2006)	Emprendedores cuyo trabajo está dirigido a la transformación social progresiva (p. 45)
Korosec & Berman (2006)	Emprendedores sociales son individuos u organizaciones privadas que tomen la iniciativa para identificar y abordar problemas sociales importantes en sus comunidades (p. 448)
Leadbeater (2006)	Los emprendedores sociales pretenden crear valor social y provocan un cambio social generalmente para ayudar a personas que a menudo no pueden permitirse soluciones basadas en el mercado para sus necesidades en salud, educación y bienestar (p.234) Los emprendedores sociales construyen organizaciones usualmente sin ánimo de lucro, que crean valor social mediante la aplicación de métodos de tipos empresarial para satisfacer necesidades sociales (p.241)
Light (2006)	Un emprendedor social es un individuo, grupo, red, organización o alianza de organizaciones que busca cambio sostenible a gran escala a través de romper el patrón de ideas en lo que o los gobiernos, organizaciones no lucrativas y empresas cómo atender importantes problemas sociales (p. 50). Individuos que toman riesgos son quienes crean el cambio social.
Mair & Martí (2006)	Personas que aplican un proceso de creación de valor por combinación de recursos en nuevas vías…. intentando inicialmente explorar y explotar oportunidades para crear valor

	social por estimulación del cambio social o satisfacción de necesidades sociales.
Peredo & McLean (2006)	Personas o grupos que crean valor social explorando oportunidades, empleando innovación, tolerando el riesgo, declinando aceptar limitaciones sobre recursos comunes. El emprendimiento social está ejercido donde algunas *personas o grupos* pretenden ya sea exclusivamente o en algunos caminos prominentes para *crear valor social* de algún tipo y persiguen este objetivo a través de alguna combinación de (1) reconociendo y explotand*o oportunidades* para crear este valor, (2) empleando *innovación*, (3) tolerando el *riesgo* y (4) declinando aceptar limitaciones en *recursos* disponibles (p.64).
Sharir & Lerner (2006)	La definición la usamos para caracterizar que las actividades de los emprendedores sociales es actuar como agente de cambio para crear y sostener valor social sin estar limitado a los recursos actualmente disponibles (p. 7)
Baron (2007)	Un emprendedor social está dispuesto a formar una empresa de Responsabilidad Social Corporativa en una pérdida financiera, porque al hacerlo se expande el conjunto de oportunidades de los ciudadanos en consumo social dando espacio para la existencia de un cálido brillo emprendedor que forma la empresa (p.683)
Brock (2007)	Los emprendedores sociales comparten un sueño común de hacer sostenible sus empresas y contribuir positivamente a sus comunidades de origen (p.1)
Drayton, W. (2007)	Los Emprendedores Sociales solo están satisfechos cuando cambian la sociedad. Cambian de idea todos los días a medida que cambia el entorno, a medida que la idea evoluciona y atraviesa etapas, a medida que aprenden. Hay una iteración constante entre visión y consejos prácticos, tienden a ser psicológicamente verificables como "doble dominante".
Martin & Osberg (2007)	El emprendedor social debe ser entendido como alguien que apunta a un lamentable pero equilibrio estable que provoca el abandono, marginación o sufrimiento de un segmento de la humanidad; que trae a esta situación su o su inspiración, acción directa, creatividad, coraje y fortaleza; y que busca en última instancia afecta a la creación de un nuevo equilibrio estable que asegura beneficios permanentes para el grupo objetivo y la sociedad en general (p. 39)
Tracey & Phillips (2007)	Individuos que *combinan objetivos sociales y comerciales* para desarrollar *soluciones económicamente sostenibles* en problemas sociales. Se requiere de emprendedores sociales en identificar y explotar *oportunidades de mercado* para desarrollar productos y servicios que logren *fines sociales* o para *generar excedentes* que pueden ser reinvertidos en un proyecto social (p.264).
Nicholls (2008)	El emprendedor social es práctico con talento, habilidad y visión para resolver problemas y cambiar el mundo. Los emprendedores sociales tienen enfoque único, evolutivo y revolucionario, que opera en el mercado libre donde el éxito se mide en beneficio financiero y mejora de calidad de vida. Toman modelos viables de creación de valor y los adaptan para el beneficio de sus comunidades. Para los emprendedores sociales existe siempre una "*motivación socio-moral*" o *enfoque de misión social* en su actividad y ambición emprendedora (p.20)
Parkinson & Howorth (2008)	Los emprendedores sociales están esperanzados en combinar un toque empresarial con el compromiso de retribuir algo a la comunidad (p. 285)
Vesakaria (2008)	El propósito del emprendedor social es hacer que la sociedad crea que su empeño es lograr un cambio social (p.39)
Bloom & Chatterji (2009)	Los emprendedores sociales son individuos que ponen en marcha nuevas organizaciones o programas que se dedican a mitigar o dominar un problema social, implementación de estrategias de cambio diferentes a los que se han utilizado para abordar el problema en el pasado (p. 114)
Galera & Borzaga (2009)	Agente de cambio que es capaz de implementar soluciones innovadoras aptas para abordar los problemas sociales que otros actores pasan por alto en amplia variedad de campos de interés general, incluidos el bienestar, salud, educación, empleo y vivienda (p. 215)
Zahra, Gadajlovic, Neubaum & Shulman (2009)	Los emprendedores sociales hacen contribuciones importantes y diversas a sus comunidades y sociedades, adoptando modelos de negocios para ofrecer soluciones creativas a problemas sociales complejos y persistentes (p.519). Los emprendedores sociales acompañan sus actividades y procesos emprendidos en descubrir, definir y explotar oportunidades para ampliar la riqueza social creando empresas nuevas o gestionando organizaciones existentes

	de manera innovadora.
Brouard & Larivet (2010)	Los emprendedores sociales como algunos individuos quienes con su espíritu y personalidad emprendedora actuarán como agentes y líderes de cambio para abordar problemas sociales por reconocimiento de nuevas oportunidades y hallazgo de soluciones innovadoras, y están más preocupados con la creación del valor social que el valor financiero (p.45). El emprendedor social está integrado en ES (vínculo sólido). ES está representado por un emprendedor social (vínculo sólido). El proyecto del emprendedor social debe realizarse en empresa social (sólido). Una empresa social puede ser dirigida por un emprendedor social o no (débil). ES conduce a desarrollo de una empresa social (sólido). Empresa social no es involucrada en proceso de ES (débil).
Dacin, Dacin, & Matear (2010)	Un actor que aplica principios emprendedores para resolver los problemas sociales (p. 44)
Miller & Wesley II (2010)	Los emprendedores sociales identifican oportunidades para abordar un mercado social marginado o prestación de servicios de una manera diferente o más eficiente que afectan a una comunidad de una manera positiva (p. 707)
Bacq & Janssen (2011)	Un emprendedor social es un individuo cuyo principal objetivo no es obtener ganancias sino crear valor social para que éste adopte una conducta emprendedora (p. 381)
Makhlouf (2011)	Además de tener una visión, determinación y capacidad para identificar problemas y soluciones de innovación, un emprendedor social debe ser un comunicador persuasivo y un buen organizador. Por lo general, está motivado por el deseo de abrir nuevos caminos y lograr resultados medibles. Al igual que los empresarios de negocios, también tienen una mayor propensión al riesgo y una tolerancia a la incertidumbre (p. 3)
Raghavan (2012)	Sociopreneurs se definen como individuos auto-motivados y autopropulsados con conciencia social y compromiso social para satisfacer las necesidades sociales o para recuperar una enfermedad social mediante aplicación de principios de creatividad, innovación y experimentación con el voluntariado como fuerza motriz principal.
Glover (2012)	Los emprendedores sociales son agentes de cambio que ayudan a la organización con objetivos sociales y crean oportunidades para que las organizaciones logren sus objetivos sociales.
Ashoka (2015)	Individuos con soluciones innovadoras para los problemas sociales más apremiantes de la sociedad. Ellos son ambiciosos y persistentes, abordando los principales problemas sociales y ofreciendo nuevas ideas para el cambio a gran escala. Los emprendedores sociales presentan ideas fáciles de usar, entendibles y éticas que consiguen un amplio apoyo para maximizar el número de ciudadanos que se levantarán, aprovecharan sus ideas y las implementarán. Los emprendedores sociales líderes son reclutadores en masa de creadores de cambio social (p.1).
Institute for Social Entrepreneurship (2015)	Un emprendedor social es una persona quien "aplica su experiencia de negocios para crear valor social, y quien provee soluciones inteligentes a problemas comunitarios pensando como un emprendedor. Tradicionalmente los emprendedores han entrenado sus enfoques sobre productos, servicios y beneficios". ISE cree que "los emprendedores pueden dar más – y son a menudo pacientes. Por encima y mucho más allá de los negocios "como usuales", ellos apalancan sus habilidades y recursos para atender necesidades serias, expandir su impacto y fortalecer las comunidades, barrios, escuelas y servicios en los lugares donde hacen negocios" (p.3).
Mehrothra & Verma (2015)	Emprendedores que establecen empresas sociales acompañados del compromiso para crear y sostener el valor social, la búsqueda incesante de oportunidades significativas para servir a la sociedad, el aprendizaje e innovación a lo largo de la vida, y un sentido de mayor responsabilidad de los interesados.
Sastre, Peris & Danvila (2015)	Los emprendedores sociales participan en una variedad de actividades, pero siempre con la intención de resolver problemas sociales. Los emprendedores sociales no son simplemente personas que realizan actos de caridad; tienen un deseo evidente de mejorar el bienestar social y desarrollar proyectos con una visión a largo plazo. La creación de un valor social sostenible es una característica clave que los diferencia de personas bien intencionadas que simplemente se involucran en obras de caridad (p.349)

Ashoka Innovators (2016) Web site	Los emprendedores sociales son “personas con una solución innovadora para los problemas sociales más apremiantes de la sociedad. Son ambiciosos y persistentes, abordan los principales problemas sociales y ofrecen nuevas ideas para un cambio a gran escala”.
Schwad Foundation (2016)	Los emprendedores sociales logran un cambio a gran escala, utilizan sistemas empresariales y superan las prácticas tradicionales para mejorar la sociedad, con el objetivo de resolver el complejo problema de la pobreza.
Skoll Foundation in Patrick O 'Heffernan (2017)	Emprendedor social es el "agente de cambio de la sociedad: un pionero de la innovación que beneficia la humanidad" que "actúa directamente y busca transformar sistemas existentes".
Macke et al. (2018)	“Individuos con una misión social, capaz de combinar prácticas y conocimiento así como desarrollar asociaciones para promover el cambio social sostenible” (p. 677)
Nga et al (2018)	Mientras los emprendedores comerciales son impulsados por motivaciones extrínsecas o hedonísticas de éxito financiero, la motivación de los emprendedores sociales son intrínsecas y asociadas con el bienestar de otros. Los emprendedores sociales son también impulsados por su experiencia formadora (trabajo voluntario), su aprendizaje y expectativas. Ellos creen cambiar realidades sociales trabajando conjuntamente con otras personas (p.36)

Fuente: Investigación propia con base en definiciones de autores varios.

Anexo B. Guía de entrevistas para los Emprendedores Sociales Gestores

UNIVERSIDAD DEL VALLE
ENTREVISTAS PARA LOS EMPRENDEDORES SOCIALES GESTORES

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
EL MODO DE SER DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE, 1962-1995. UNA INTERPRETACIÓN DESDE LOS FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS DEL MANAGEMENT.

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD PARA LOS GESTORES

Buenos días (tardes), estamos realizando una investigación académica de nivel doctoral que tiene como propósito caracterizar el Modo de Ser del Emprendedor Social, en el contexto de los emprendimientos sociales creados en la Universidad del Valle en el período 1962-1995 y gestionados con propósitos institucionales. Sus resultados se manejarán a través de conclusiones globales, de tal manera que la información suministrada se tratará con confidencialidad. La entrevista se grabará para recuperar expresiones originales.

Fecha de la Entrevista: _____

1. Proyecto o Programa:

Fonvalle _____1	Puente Palma I _____ 8
Solidarios _____2	Puente Palma II _____ 9
Corpruvalle _____ 3	Los Cedros _____ 10
FES _____ 4	Fetrabuv _____ 11
Coomeva _____ 5	Fundación U. V. _____ 12
Imbanaco _____6	Fondo Acumulativo____ 13
Valle del Lili ____ 7	Promivalle_____14

2. Nombre:

Dirección: ---

I. GESTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
1. ¿Qué necesidades percibieron en la comunidad universitaria o en la institución que lo llevaron a proponer este proyecto, programa u organización?
2. ¿Qué intereses personales lo llevaron a estar o pertenecer al grupo gestor (motivacionales, económicos, altruistas, ideológicos, políticos, etc.)?
3. ¿De quién fue la idea de crear la empresa?
4. ¿Qué cargo o tipo de representación desarrollaba usted en este momento?
5. Hablemos del proceso de reuniones informales realizadas para desarrollar la idea. ¿Quiénes participaron en ellas? ¿Qué temas discutían? ¿Dónde las realizaban?
6. Hablemos del proceso de reuniones formales realizadas para desarrollar la idea. ¿Quiénes participaron en ellas? ¿Qué temas discutían? ¿Dónde las realizaban?
7. ¿A quiénes calificaría usted como verdaderos impulsadores o gestores de _____

8. ¿Qué relaciones interpersonales los unía con el grupo de gestores (amigos, colegas, familiares, copartidarios, vecinos, etc.)?
9. ¿Eran ustedes militantes de algún grupo político? ¿Cuál?
10. ¿Recibieron apoyo por parte de la Universidad del Valle para el desarrollo de la idea? ¿Qué tipo de apoyo? ¿Quiénes la brindaron (directivos, empleados, etc.)? ¿Recuerda sus nombres? ¿El apoyo fue constante?
11. ¿Recibieron apoyo de otras instituciones? ¿Cuáles fueron? ¿En qué consistió la ayuda?
12. ¿Cree que sin el apoyo de la Universidad, la idea no se hubiera podido llevar a cabo?
13. ¿Cree usted que el proyecto se hubiera podido realizar por fuera de la Universidad del Valle?, ¿por qué?
14. ¿Hubo necesidad de realizar algún estudio o investigación para afianzar o concretar la idea? ¿De qué tipo? (estudio de factibilidad, estudios socioeconómicos, estudios de mercado, financieros, etc.)
15. ¿Recuerda algún acontecimiento externo a la Universidad que facilitó u obstaculizó la creación de la organización?
16. ¿Qué tiempo transcurrió desde el momento que surgió la idea hasta su consolidación?
17. Háblenos del contexto local, nacional e internacional de la gestación del proyecto _____
II. DESARROLLO DE LA IDEA O PROYECTO
17. ¿Qué obstáculos, crisis, dificultades, recuerda usted? ¿Cómo las resolvieron?
18. ¿Recuerda usted situaciones o eventos que jalonaron o impulsaron el desarrollo definitivo de la idea?
19. ¿Cómo se financió este proyecto? (Ampliar en detalle sobre las fuentes de financiación).
20 ¿Describa los pasos seguidos para la formalización de la organización (creación de la cooperativa, del fondo, de la fundación, etc.)?
21. ¿Número de socios, tipo de socios, aportes, criterios de admisión y/o afiliación?
22. ¿En qué lugares funcionó la organización (sedes, locales, etc.)?
23. ¿Cómo funcionaba la junta directiva? Periodicidad de las reuniones.
24. ¿Quién o quiénes dirigieron realmente la organización?
25. ¿Qué servicios ofrecía la organización al iniciar las labores?
26. ¿Se llevaron a cabo todos los objetivos planteados al inicio de la organización?
27. ¿Cuáles no se llevaron a cabo y por qué?
28. ¿Cuál es la situación actual de la organización? (Díganos su percepción).
III. VARIABLES DEL MODO DE SER
Dimensiones del Modo de Ser (Bédard, 1995, 2003, 2008)
MODO DE SER MÍTICO
Prácticas (Comunión – participación como orientación)
29. ¿Antes, durante y después del emprendimiento, de qué manera pasaron el tiempo juntos, los gestores?
30. ¿En este contexto, cómo se expresó el espíritu de comunidad-participación entre los miembros gestores?
Criterios de validez (Repetición como orientación)
31. ¿Qué representación tuvo la memoria y la tradición en su forma de gestionar la empresa?
32. ¿Cuál es el sentido que le dieron a la imitación y la repetición en su forma de ser?
Valores fundamentales (Lealtad como orientación)

33. ¿Qué importancia tuvo la lealtad en el desarrollo de la gestión de la empresa?
34. ¿Cómo trascendió la solidaridad entre los miembros gestores?
Principios fundadores (Unidad como orientación)
35. ¿Cómo fue su caracterización de Héroe o Pater Familia entre los miembros gestores?
36. ¿Qué significado tuvo el sentido de Comunidad entre los miembros gestores?
37. ¿Qué trascendencia tuvo el nosotros para el desarrollo de la gestión de la empresa?
MODO DE SER SISTEMÁTICO
Prácticas (Posición como orientación)
38. ¿Qué significado tuvo tomar una posición y defenderla entre los miembros gestores?
39. ¿De qué manera se aplicaron los planes y procedimientos entre los miembros gestores?
Criterios de validez (Arquitectura como orientación)
40. ¿Cómo se fundamentó el registro (documentos y temáticas) para el análisis de la gestión?
41. ¿Qué juicios tuvo en cuenta para aplicar categorías y procedimientos en el desarrollo de la gestión?
Valores fundamentales (Coherencia como orientación)
42. ¿Qué trascendencia tuvo la aplicación del orden en el desarrollo de la gestión?
43. ¿Qué consideraciones tuvo la coherencia y la claridad en la aplicación de la gestión?
Principios fundadores (El conjunto como orientación)
44. ¿Qué significados tuvieron los sistemas para comprender el desarrollo de su gestión?
45. ¿De qué manera influyeron el orden y la justicia para trascender en su gestión?
46. ¿Qué trascendencia tuvo la referencia del todos en el desarrollo de su gestión?
MODO DE SER PRAGMÁTICO
Prácticas (Acciones como orientación)
47. ¿Qué tipo de problemas resolvió de manera práctica en el desarrollo de su gestión?
48. ¿De qué manera propició el mejoramiento y la innovación en el desarrollo de su gestión?
49. ¿Qué tipo de realizaciones y obras ejecutó en el desarrollo de su gestión?
Criterios de validez (Objetividad como orientación)
50. ¿Qué estrategias y políticas implementó para el desarrollo de su gestión?
51. ¿De qué manera exploró las alternativas de acción para el desarrollo de su gestión?
52. ¿Qué percepciones tuvo de los hechos al detalle y del ensayo y error en el desarrollo de su gestión?
Valores fundamentales (Productividad como orientación)
53. ¿Qué consideraciones de utilidad y rendimiento en gestión buscaron para el desarrollo de su gestión?
54. ¿Qué propósitos tuvo cuando toma la iniciativa en el desarrollo de su gestión?
55. ¿Qué cambios, nuevas formas de trabajo e innovación aplicó en sus prácticas de gestión?
Principios fundadores (Resultado como orientación)
56. ¿De qué manera usted fue una persona de acción y enérgica en el marco de su gestión?
57. ¿Qué aplicaciones de trabajo en red procuró realizar para el desarrollo de su gestión?
58. ¿Cómo se manifestó el progreso en el desarrollo de su gestión?
MODO DE SER RELACIONAL
Prácticas (Individualidad como orientación)
59. ¿De qué manera prestó atención al otro (como gestor) en el desarrollo de su gestión?
60. ¿Cómo se manifestó el diálogo, la concertación y la negociación para el desarrollo de su gestión?

Criterios de validez (Pluralidad como orientación)
61. ¿Qué reflexiones tuvo sobre la observación participante en el desarrollo de su gestión?
62. ¿Qué significados usó para comprender el contexto y sentido en el análisis de su gestión?
63. ¿Cuál reflexión tuvo para aplicar la empatía en el desarrollo de su gestión?
Valores fundamentales (Responsabilidad como orientación)
64. ¿De qué manera se manifestó la autonomía y la responsabilidad para el cumplimiento de su gestión?
65. ¿Qué trascendencia tuvo la autenticidad y la diversidad en la diferenciación de su gestión?
66. ¿Qué trascendencia tuvo el respeto al otro y la equidad en el cumplimiento de su gestión?
Principios fundadores (Intersubjetividad como orientación)
67. ¿Qué trascendencia tuvo el espíritu de sutileza y la relación personal en el cumplimiento de su gestión?
68. ¿Cómo aplicó el terreno de entendimiento y el sentido compartido en el cumplimiento de su gestión?

V. IDENTIFICACIÓN

Fecha de Nacimiento: _____ Lugar: _____
Estado Civil Actual:
Casado: ___1 Soltero: ___2 Viudo: ___3 Separado: ___ 4 Unión Libre: ___5 Otro: ___6
Estudios Realizados:
Primaria: ___1 Bachiller: ___2 Profesional: ___3 Postgrado: ___4 Técnico: ___5
Ocupación actual: _____ Entidad: _____
Fecha de vinculación: _____
¿Es jubilado? Sí____ No____ De cual entidad: _____
¿Ha estado vinculado laboralmente a la U. V.? Sí_____ No_____
Fecha de vinculación: _____ Fecha de retiro: _____
Tipo de Vinculación: Docente _____1 Empleado _____2 Trabajador _____3

¡Muchas Gracias por su Colaboración¡

Anexo C. Proceso detallado para el desarrollo de la Investigación

El proceso detallado de investigación	
El inicio del proceso cualitativo (Preparatoria)	**Insumos:** conciencia de lo cualitativo **Proceso:** planteamiento del problema, revisión de la literatura, surgimiento de las hipótesis e inmersión en el campo o ambiente de investigación **Producto:** propuesta de investigación
El ingreso al ambiente de investigación (Trabajo de campo)	**Insumo:** propuesta de investigación **Proceso:** construcción y validación de los instrumentos de recolección de información *Las anotaciones o notas de campo* *La bitácora o diario de campo* *Registros y matrices* *Cuestionarios para entrevista en profundidad* *Documentos y hechos evidentes* *Fuentes de información evidentes* *Identificación de los entrevistados* **Producto:** instrumentos de recolección de información
Muestreo en la investigación cualitativa	**Insumo:** propuesta e instrumentos de recolección de información **Proceso:** después de la inmersión inicial: muestra inicial *La muestra de participantes voluntarios* *La muestra de expertos* *La muestra de casos tipo* *La muestra por cuotas* *Muestras orientadas a la investigación cualitativa* **Producto:** identificación de la muestra definitiva de Emprendedores Sociales a entrevistar
Recolección de los datos cualitativos	**Insumo:** Instrumentos recolección de información **Proceso:** La recolección de los datos desde el enfoque cualitativo El papel del investigador en la recolección de los datos cualitativos Observación *Los formatos de observación* *Papel del observador cualitativo* Entrevistas *Tipos de preguntas en las entrevistas* *Recomendaciones para realizar entrevistas* *Partes en la entrevista cualitativa (y más recomendaciones)* Sesiones en profundidad o grupos de enfoque *Pasos para realizar las sesiones de grupo* Documentos, registros, materiales y artefactos Biografías e historias de vida

	Triangulación de métodos de recolección de datos **Producto:** información bruta que sustenta los objetivos de investigación
El análisis de los datos cualitativos (Analítica)	**Insumo:** Información bruta **Proceso:** *Reflexiones e impresiones durante la inmersión inicial* *Reflexiones e impresiones durante la inmersión profunda* *Análisis detallado de los datos* *Bitácora de análisis* Análisis de los datos cualitativos asistido por computadora (*Atlas.ti, Ethnograph, NVivo)* Rigor en la investigación cualitativa *Dependencia* *Credibilidad* *Transferencia (aplicabilidad de resultados)* *Confirmación o confirmabilidad* *Otros criterios: analogías, diferencias, contrastes y comparaciones* El planteamiento del problema, siempre presente Diseños del proceso de investigación cualitativa Los diseños de investigación cualitativa: apuntes previos y criterios a seguir Diseños de teoría fundamentada *El diseño sistemático* *El diseño emergente* *Otros ejemplos* Diseños etnográficos Diseños narrativos Diseños fenomenológicos Diseños de investigación-acción *La variante "diseños de investigación-acción participativa"* **Producto:** borrador del reporte de investigación
El reporte de resultados del proceso cualitativo (Informativa)	**Insumo:** borrador del reporte de resultados de la investigación cualitativa **Proceso:** Estructuración del reporte cualitativo Revisión y evaluación del reporte El reporte del diseño de investigación-acción Cómo citar referencias en un reporte de investigación cualitativa Contra qué se compara el reporte de la investigación cualitativa Envío a pares evaluadores Ajustes a observaciones de pares evaluadores **Producto:** Sustentación de la investigación

Fuente: Adaptado de Hernández-Sampieri et al. (2014).