



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Modelo de Emprendimiento Social para la Coayuda en la Terminación del Conflicto Armado Colombiano en la Ciudad de Manizales

Daniela Londoño Vanegas

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración

Manizales, Colombia

2019

Modelo de Emprendimiento Social para la Coayuda en la Terminación del Conflicto Armado Colombiano en la Ciudad de Manizales

Daniela Londoño Vanegas

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración

Director: Ph.D .(c) Pablo Felipe Marín Cardona

Línea de Investigación:

Emprendimiento social

Grupo de Investigación:

Emprendimiento Empresarial

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración

Manizales, Colombia

2019

Resumen

En el presente trabajo final de maestría está planteado como una revisión teórico-conceptual de los modelos de emprendimiento social, se propone un modelo de emprendimiento social en el marco del pos-acuerdo, el cual tiene tres etapas fundamentales.

En la etapa 1 del modelo, se presenta el contexto de la realidad social, en esta etapa se debe concebir y advertir de los riesgos y oportunidades que tiene el emprendedor social en una idea de negocio, analizar las diferentes variables que afectan el desarrollo de un negocio, como lo son la cultura, la economía y la comunidad, son de vital importancia para enfocar el emprendimiento.

En la segunda etapa se abarca la inspiración social, la cual comprende la idea de negocio que tiene el emprendedor social, la puesta la marcha del negocio social y su reingeniería para garantizar sostenibilidad tanto económica como perdurabilidad en el tiempo.

En la tercera etapa se plantean dinamizadores que garantizan una evaluación exhaustiva del modelo, puesto que se abarcan elementos indispensables como lo son la perdurabilidad, la replicabilidad, la sostenibilidad, indicadores de impacto y evaluación, entre otros.

Adicionalmente el modelo esta soportado en el pos-acuerdo y los decretos con fuerza de ley que se desprenden de los acuerdos, asimismo el modelo tiene en cuenta y se soporta en los reinsertados y su papel en el pos-acuerdo. Por último, se presenta las formas que los acuerdos de paz contemplan para el apalancamiento de nuevas ideas de negocio y de programas para la reinserción de los nuevos ciudadanos.

Palabras clave: Emprendimiento Social, Modelo, pos-acuerdo

Model of Social Entrepreneurship for the contribution in the Termination of the Colombian Armed Conflict in the City of Manizales

Abstract

In the present final master's thesis is proposed as a theoretical-conceptual review of social entrepreneurship models, a model of social entrepreneurship is proposed in the post-agreement framework, which has three fundamental stages.

In stage 1 of the model, the context of social reality is presented, this stage must conceive and publicize the risks and opportunities that the social entrepreneur has in a business idea, analyze the different variables that affect the development of a business , as they are the culture, the economy and the community, are of vital importance to focus on entrepreneurship.

In the second stage, social inspiration is included, which includes the idea of a business that the social entrepreneur has, the start-up of the social business and its reengineering for an adequate economic sustainability and durability over time.

In the third stage, the facilitators will consider a thorough evaluation of the model, the essential elements such as sustainability, replicability, sustainability, impact indicators and evaluation, among others.

In addition, the model has support in the position and decrees with the force of the law that follows from the agreements, as well as the model has the account and is supported in the reinserted and their role in the post-agreement. Finally, the forms of peace agreements for the leveraging of new business ideas and programs for the reintegration of new citizens are presented.

Keywords: Social entrepreneurship, Model, post-agreement

Contenido

	Pág.
1. Capítulo 1 -Proceso investigativo	7
2. CAPITULO 2 - REFERENTE TEORICO	14
3. Capítulo 3 - Resultados de la investigación	71
4. Capítulo 4: Conclusiones	109

Introducción

La estructura económica colombiana en la actualidad está marcada por diferentes aspectos, como lo es la desigualdad, la pobreza, los impuestos regresivos, la propiedad privada, entre otros. A pesar de que se han hecho diferentes esfuerzos por disminuir la desigualdad estos no son suficientes, pues para disminuir la desigualdad se necesita de la integración de la empresa, el gobierno y la academia.

A pesar de los esfuerzos aún se siguen presentando limitantes para generar empleo, se pueden enumerar las siguientes: falta de un músculo financiero propio, falta de apalancamiento, falta de educación, el desempleo, las políticas fiscales regresivas y hasta la desigualdad la cual se evidencia en cifras como el índice de GINI. Mediciones hechas por el banco mundial en el año 2016 suponen que Colombia tenía un índice de desigualdad de 50,8 (Banco Mundial, 2016).

En consecuencia, los nuevos emprendimientos en los países en vías de desarrollo como Colombia deben tener garantías específicas para asegurar el éxito o la sostenibilidad en el tiempo, algunos de estos son: *“financiación, educación en emprendimiento, transferencia de I + D, mercado interno abierto, acceso a infraestructura física y normas culturales y sociales”* (Martínez, 2015)

Así las cosas, para tener un buen apalancamiento se requieren de los siguientes factores: *“dinamia en el mercado interno, programas del gobierno, financiamiento y educación en emprendimiento”* (Fierro, 2011) todos estos elementos en un contexto como el de Colombia son determinantes para las nuevas ideas de negocio. Por su parte (Galindo, 2010) afirma que existe un círculo virtuoso en el emprendimiento, el autor plantea, entonces, que el emprendimiento, produce mayor competitividad y que este, a su vez genera crecimiento económico, como

consecuencia se tiene mayor consumo en la sociedad y en este punto vuelve a comenzar el ciclo con la creación de nuevos emprendimientos. Es decir, Colombia y el gobierno deben estar volcados a la creación de nueva empresa que es fuente de crecimiento económico y disminución de la desigualdad.

Asimismo, la relación entre el crecimiento económico y el emprendimiento tiene varias miradas, es decir *“el espíritu empresarial tiene que ver con las actividades individuales de las personas, el concepto de crecimiento económico es relevante a nivel de empresas, industrias y naciones. Vincular el espíritu empresarial al crecimiento económico significa vincular el nivel individual con los niveles agregados.”* (Shane & Venkataraman, 2000). Lo anteriormente expuesto comprueba que el desarrollo de nuevas empresas e ideas de negocios permiten el desarrollo social y económico, ya que se genera mayor empleo que conduce a una mayor calidad de vida.

Por lo anterior, el emprendimiento social es un tipo de mentalidad con la cual se genera valor *“La primera variable utilizada para este análisis es la falla de mercado. Un problema para el emprendedor comercial es una oportunidad para el emprendedor social (Austin et al., 2006).”* los sectores que el estado ha olvidado o en los cuales no ha sido efectivo, es donde se presentan las ideas y oportunidades para los emprendimientos sociales, que pretenden generar un impacto y rendimiento social además de una sostenibilidad en el tiempo mas no grandes rendimientos financieramente hablando. *“Skoll en Dearlove (2004), la gran diferencia está en que mientras los emprendedores de negocios abordan el problema desde un punto de vista económico, los emprendedores sociales se enfocan en un tópico que desean resolver en el sector social y no actúan necesariamente motivados por remuneraciones materiales o monetarias para sí mismos.”* (Gúzman, 2008).

“Por ello el desarrollo local plantea la necesidad de que sea utilizado el potencial endógeno de la zona, y se fomente por lo tanto la innovación y la creación de empresas locales.” (Formichella p. 26-27, 2004) Dicho de este modo y entendiendo la necesidad de incentivar la creación de las nuevas empresas para mejorar la calidad de vida de una sociedad es indispensable entender qué además de las formas exógenas de crear desarrollo esta las formas endógenas, las cuales se crean a partir de la solución de problemas (oportunidades) que la comunidad presenta

Por medio de los emprendimientos sociales se busca tener una inclusión social y generar un impacto diferente al financiero. Las oportunidades a nivel de lo social son ínfimas y si a esto se le agrega la implementación de los acuerdos de paz, es una fuente de oportunidades para disminuir la desigualdad. “*Cuantos más agentes de desarrollo participen, más factible será el desarrollo local. Cuantos más actores de la comunidad se comprometan y trabajen activamente por el desarrollo local de la misma, más fácil será la construcción de redes, la comprensión de la realidad, y la visión de las fortalezas y debilidades del territorio.*” (Formichella p. 26-27, 2004).

Con lo anterior y la contextualización de la realidad social, de Colombia y la oportunidad de atender situaciones como la insatisfacción de necesidades básicas, las definiciones de emprendimiento social que se presentarán a continuación permitirán aterrizar el concepto y dejar claro cuál es el propósito del presente trabajo final de maestría.

Una definición de emprendimiento social que sirve para contextualizar sería la siguiente, “el emprendimiento social busca soluciones para problemas sociales a través de la construcción, evaluación y persecución de oportunidades que

permitan la generación de valor social sostenible, alcanzando equilibrios nuevos y estables en relación con las condiciones sociales, a través de la acción directa llevada a cabo por organizaciones sin ánimo de lucro, empresas u organismos gubernamentales” (Gúzman, 2008).

De otro lado la interacción de estado, sociedad y empresa privada es de vital importancia para la reducción de la desigualdad, las relaciones estrechas de los empresarios y el estado son indispensables para que los cambios necesarios en el posconflicto tengan resultados valederos y soportados en herramientas útiles. *“La importancia del emprendimiento social está en el impacto que éste tiene sobre el desarrollo económico en países en vías de desarrollo, en los que la construcción social colectiva complementa la acción realizada por el Estado para hacer frente a los problemas de la sociedad”* (Gúzman, 2008)

En consecuencia, se evidencia la necesidad de poder plantear un modelo de emprendimiento que permita solucionar las fallas de mercado que el estado tiene inconclusas, se requiere de un modelo que permita dinamizar las acciones de las diferentes entidades a nivel social, además de ser una guía a los nuevos emprendimientos que se desprenderán de posconflicto el cual necesita de trabajo mancomunado de todos los sectores de la sociedad y la economía. Tener disponibles herramientas para activar los emprendimientos sociales en Manizales, con la ayuda de entes tanto privados como públicos y académicos, despliega competitividad y desarrollo a la región, con la ventaja que Manizales se propone ser un ecosistema emprendedor.

1. Capítulo 1 -Proceso investigativo

1.1 PREGUNTAS DE INVESTGACION

1.1.1 Pregunta de investigación:

¿Qué modelo de emprendimiento social podría proponerse en el marco del posconflicto en la ciudad de Manizales?

1.1.2 Sub preguntas de investigación

¿Existen modelos de emprendimiento social que apalanquen el desarrollo económico de una ciudad o región?

¿Cuál ha sido el alcance de las estrategias de emprendimiento social en la ciudad de Manizales a través de las perspectivas de expertos?

¿Qué indicadores, elementos y/o características se podrían tener en cuenta para desarrollar un modelo de emprendimiento social en la ciudad de Manizales?

1.2 Justificación del objeto de estudio

Dentro del marco del pos-acuerdo surgen diferentes oportunidades tanto, sociales, económicas y académicas, que permitan contribuir con la implementación de los nuevos acuerdos, dentro de este contexto se presenta un trabajo de tipo analítico que pretende desarrollar un modelo de emprendimiento social para el posconflicto en la ciudad de Manizales.

Los desmovilizados que resulten después de la dejación de las armas en el día D+1 de la firma de los acuerdos, se implantaran diferentes mecanismos para reinsertar los integrantes de los grupos insurgentes, de nuevo a la vida civil, de esto modo se presentan grandes oportunidades a nivel social, partiendo de la premisa que las personas que están insertas en el conflicto no tienen un nivel educativo que permitan generar valor en la sociedad, es por esto que el agro y el trabajo de la tierra se pueden convertir en los grandes puentes de transición entre el conflicto y la vida social.

A través de la reforma rural integral que está en el marco de la terminación del conflicto la cual permitirá avanzar en la implementación de los acuerdos tendrá como objetivo principal “*transformar la realidad rural colombiana, que integre las regiones, erradique la pobreza, promueva la igualdad, asegure el pleno disfrute de los derechos de la ciudadanía con un enfoque de género y como consecuencia garantice la no repetición del conflicto y la erradicación de la violencia.*” (Mesa de Conversaciones, 2017)

“La RRI reconoce el papel fundamental de la economía familiar y comunitaria en el desarrollo del campo, la erradicación del hambre, la generación de empleo e ingresos, la dignificación y formalización del trabajo, la producción de alimentos y, en general, en el desarrollo de la nación, en coexistencia y articulación complementaria con otras formas de producción agraria.” (Mesa de Conversaciones, 2017),

Con un modelo de emprendimiento social en el marco anteriormente mencionado, puede contribuir de manera eficiente a las tantas necesidades que tiene los acuerdos de paz, ya que reinsertar guerrilleros a la vida civil es un tema netamente social y que está vinculado con el emprendimiento.

1.3 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

1.3.1 Objetivo General

Proponer un modelo de emprendimiento social para la ciudad de Manizales mediante la contrastación de los modelos de emprendimiento social y el estado de implementación actual, con el fin de generar alternativas para la disminución de la brecha de desigualdad en el marco del posconflicto.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los modelos de emprendimiento social más utilizados mediante la revisión de literatura científica, con el fin de reconocer los elementos de los modelos aplicados.
- Analizar la apropiación del emprendimiento social en la ciudad de Manizales, mediante la consulta a expertos utilizando la metodología Delphi con el fin de determinar indicadores de implementación en el contexto manizaleño.
- Reconocer las características en la aplicación de los modelos de emprendimiento social mediante el análisis de los resultados obtenidos en los objetivos anteriores con el fin de proponer un modelo aplicable a la sociedad manizaleña.

1.4 Tipo de investigación

La investigación que se pretende realizar es de tipo analítica que a su vez, contiene una parte exploratoria, descriptiva y comparativa, exploratoria ya que se realizara una búsqueda sistemática de literatura que soporte el desarrollo de la investigación, por consiguiente se realizará una descripción de los patrones principales encontrados en la revisión de literatura para luego comprar y a partir de esto, generar un juicio de valor a través del análisis de las correlaciones entre cada uno de los elementos y las variables que interviene en el modelo.

Para tener claridad en el tipo de investigación se describirán ciertos elementos o características que se desarrollarán en el marco del presente trabajo investigativo, no hay que desconocer que *“La investigación analítica o interpretativa pretende encontrar pautas de relación internas en un evento para llegar a un conocimiento más profundo de éste, que la mera descripción.”* (Barrera, 2010)

“Para ello se vale de las matrices de análisis, que proporcionan los criterios que permiten identificar esas pautas de relación.” (Barrera, 2010), mediante elementos visuales que permitan la facilidad del análisis como pueden ser matrices árboles o esquemas en general, que permitan una mejor aprehensión de los conceptos relacionados y descritos en las etapas anteriormente mencionadas *“La investigación analítica intenta desentrañar lo que está más allá de lo evidente.”* (Barrera, 2010)

1.5 Técnica

La técnica Delphi será el instrumento para procesar la información, esta metodología presenta cuatro fases esenciales:

“La primera fase se caracteriza por la exploración del tema en discusión, en el que cada individuo aporta información adicional que considera pertinente a la cuestión.”

La segunda fase implica el proceso de llegar a un entendimiento de cómo el grupo ve la cuestión (es decir, cuando los miembros están de acuerdo o en desacuerdo y lo que

significan términos relativos como importancia, conveniencia o factibilidad). Si hay un desacuerdo significativo, se explora ese desacuerdo

La tercera fase para poner de manifiesto las razones básicas de las diferencias y posiblemente para evaluarlas.

La última fase, una evaluación final, se produce cuando se ha analizado inicialmente toda la información recopilada y se han vuelto a considerar las evaluaciones.” (Linstone & Murray, 2002)

A grandes rasgos la metodología puede definirse como un conjunto de entrevistas o sesiones grupales donde expertos exponen su opinión y análisis acerca de un tema, para luego ser tenidos en cuenta como manera de retroalimentación, además se hacen varias rondas de entrevistas o grupos focales para refinar el resultado de los análisis. *“Delphi puede ser caracterizado como un método para estructurar un proceso de comunicación grupal el proceso sea eficaz para permitir que un grupo de individuos, como un todo, se ocupe de un problema complejo. Para lograr esta "comunicación estructurada" se proporciona: una retroalimentación de las contribuciones individuales de información y conocimiento”* (Linstone & Murray, 2002)

Las características principales del método Delphi son:

- El anonimato entre los expertos consultados, para no sesgar las respuestas tanto de uno como de otros *“expertos son aislados y sus opiniones son recogidas por vía postal o electrónica y de forma anónima; así pues se obtiene la opinión real de cada experto y no la opinión más o menos falseada por un proceso de grupo”* (Astigarraga, 2000)
- *Iteración: remitir y hacer partícipes de la información obtenida a todos aquellos que han colaborado en el estudio con la aportación de su*

conocimiento y opiniones. Consolidar y refrendar los resultados obtenidos en la consulta inicial. De hecho, la experiencia indica que las variaciones respecto a los resultados iniciales son mínimas en este tipo de estudios. (Astigarraga, 2000)

- Análisis estadístico de las respuestas dadas por los analistas o expertos en cuestión.

Los resultados de las entrevistas permiten entonces hacer un pequeño análisis estadístico descriptivo que contribuye a deducir cuáles de las principales respuestas tiene más acogida dentro de los expertos y ponderarlas para ver cuál es su importancia. *“Los principales estadísticos que se emplearán en el estudio serán medidas de tendencia central y dispersión: Media, mediana, moda, máximo, mínimo y desviación típica. Ello nos permite tener una visión de conjunto de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas” (Astigarraga, 2000)*

2. CAPITULO 2 - REFERENTE TEORICO

2.1 Concepto de Modelo, sus elementos y características:

Como parte de la construcción de los elementos que conforman el análisis de este proceso investigativo, la definición del término “modelo” ayudará a aprehender la dimensión en la que este trabajo de desarrolla.

Es por esta razón que, de manera general, según la Real Academia de la Lengua Española, la definición de modelo está comprendida en varias dimisiones y contextos:

1. “Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.
 2. En las obras de ingenio y en las acciones morales, ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar.
 3. Representación en pequeño de alguna cosa.
 4. Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.
- (Real Academia Española, 2018)

Pero para efectos teóricos que atañen esta investigación, la definición dada por la RAE, que resulta ser más adecuada para este trabajo es la numero cuatro, la cual determina que un modelo en términos simplistas es una representación de una realidad específica.

Los significados varían determinados por las diferentes escuelas teóricas en las que se desarrolla el concepto, como parte inicial se presentarán las definiciones con elementos generales.

La palabra modelo es interpretada como *“una estructura conceptual que sugiere un marco de ideas para un conjunto de descripciones que de otra manera no podrían ser sistematizadas.”* (Gallego, 2004). Dicho de otro modo, el modelo es entendido como una inferencia y conclusión de varias ideas y elementos que se canalizan en un solo constructo

“Modelos son en todo caso, construcciones racionales y constructos, que fundamentalmente se forman apriorísticamente a partir de otros conceptos y no necesariamente de la observación de la realidad.” (Mujica, 2011), Es decir, se puede teorizar a partir de hipótesis que no ha sido empíricamente comprobadas, ciertamente los modelos de campos del conocimiento inexplorados tienden a desarrollarse a priori, como lo afirma el autor en su definición.

“Se admite igualmente, que un modelo es una construcción imaginaria y arbitraria de un conjunto de objetos o fenómenos. El modelo, se formula conceptual y metodológicamente con el propósito de estudiar el comportamiento, provocado o no, de esos objetos o fenómenos.” (Gallego, 2004).

Otra versión del concepto de modelo es aquella que lo define *“como una serie de realizaciones que sirven durante una época de ciencia normal para definir problemas y métodos legítimos en un campo específico de investigación.”* (Gallego, 2004), los modelos siempre tienden a dar explicación y/o solución a fenómenos

que se presentan, bien sea en la sociedad, en el entorno o la naturaleza, esto según el campo del conocimiento que se pretende formar y desarrollar.

Del lado científico una definición de modelo puede ser la que propone Scheler (1926), donde precisa que un modelo es *mecánico con el propósito de dar cuenta de los fenómenos que de la naturaleza surge de la necesidad de pensar y percibir esos fenómenos en términos de explicaciones mecánico-formales.*" (Gallego, 2004), vale especificar entonces que un modelo es una serie de pasos que dan explicación a eventos dados.

Para Galagovsky y Adúriz-Bravo (2001):

Un modelo científico contiene la articulación de un gran número de hipótesis de altísimo nivel de abstracción atinentes a un cierto campo problemático de la realidad. El alto grado de formalización de un tal modelo hace que esté a menudo quede fuera de las capacidades operatorias y de la disponibilidad de conocimientos previos.

Con el propósito de ir desglosando el término, Yurén (2001), afirma que los modelos científicos pueden entenderse abarcando tres significaciones:

- a. Representan la teoría.
- b. Muestran las condiciones ideales en las que se produce un fenómeno al verificarse una ley o una teoría.
- c. Constituyen una muestra particular de la explicación general que da la teoría.

Es por esta razón que los teóricos distinguen dos sentidos del término modelo en las ciencias sociales: “*el primero basado en la idea de ejemplar y el segundo en la de representación.*” (Mujica, 2011), como ya lo había ratificado la RAE, el término modelo está concebido como una instrucción a seguir, con el propósito de tener en cuenta todas las variables posibles del mismo.

Asimismo, el concepto de modelo contextualizado a las ciencias sociales podría ser el siguiente, los modelos pueden ser concebidos como una seudoteoría, una teoría aún no perfeccionada, o un paso previo para alcanzarla. Aunque se adopte un criterio de demarcación más asequible, el modelo seguiría siendo el único camino –y por ahora el mejor– para avanzar en la tarea de estructuración y creación científica en el campo de las ciencias sociales. (Mujica, 2011)

Si bien, las ciencias sociales “*son eminentemente normativas, contemplan unos hechos, los analizan, diagnostican una problemática y proponen una solución*” (Mujica, 2011). Asemejando esta aseveración al ejercicio investigativo del presente trabajo, el cual se desarrolla en un contexto, con una problemática y unas características específicas, permitirán proponer una solución o una proforma (modelo) que servirá de herramienta propositiva para la mejora del diagnóstico del problema inicial.

Por tal razón entender la estructura y el perfeccionamiento del concepto de modelo, serán de gran ayuda para la construcción de referente teórico, propósito de la presente investigación.

Según Rincón y Mujica (2011), unos de los elementos más importantes de un modelo en todas las ciencias y no exclusivamente en las ciencias sociales, es el dinamismo: las ideas que lo soportan varían con el tiempo; sus principios cambian; las situaciones sobre las que se fundamentan se transforman. Lo que da entrada a la interpretación sistémica que tiene un modelo, el cual permanece en constante retroalimentación.

De igual forma, Galagovsky y Adúriz (2001), determinan tres características de los modelos:

- 1) Los modelos han avanzado hacia formas cada vez más poderosas, abarcativas y útiles de explicar la realidad. La consecuencia más importante de esta visión es que todo modelo, como tal, es provisorio y perfectible, y que ningún modelo científico posee la verdad absoluta y definitiva sobre nada.
- 2) Los modelos científicos alternativos pueden no ser compatibles entre sí. La incompatibilidad aparece si ellos no comparten sus presupuestos de partida, es decir, se inscriben en diferentes escuelas teóricas o paradigmas. Tal situación de competencia y el proceder científico generalmente elige el modelo que usará en base a su sencillez, su riqueza teórica y su poder explicativo, teniendo los datos experimentales una importancia menor en esta elección (Izquierdo, 1999).
- 3) Los modelos alternativos no siempre son sucesivamente incompatibles entre sí. Un modelo que reemplaza a otro no suele contener al anterior, puesto que implica una nueva forma de pensar y modelar la realidad en

distintos términos. Sin embargo, el reemplazo de un modelo por otro no comporta el abandono definitivo del primero.” (Galagovsky y Adúriz-Bravo, 2001).

Uno de los elementos de un modelo son los canales de interconexión, los cuales proporcionan *“enlace entre hechos que sin la existencia de los lazos inferenciales, podrían permanecer aislados e independientes unos de otros”* (Gallego, 2004). El emprendimiento social es el eje central de la interconexión entre los canales del modelo que se pretende construir en el presente trabajo investigativo.

Como lo afirma Mujica y Rincón (2011), *“los modelos se presentan como algo intermedio, híbrido, entre las hipótesis y las teorías que hace difícil a veces su distinción de ellas, al no ofrecer frecuentemente una razón de ser tan clara y distinta.”*

En conclusión, un modelo tiene tantos pasos para su realización que puede distinguirse como *“un resultado complejo, producto de ideas, experiencias, prácticas, sentires e instituciones suscitados en un contexto determinado por la intención de conocer, cuyo dinamismo, producto de la realidad compleja y cambiante, determinan su validez en el tiempo”* (Mujica, 2011).

2.2 Emprendimiento Social (E.S.)

Como parte del entendimiento del presente trabajo de investigación, en este apartado se presentarán las definiciones de los conceptos que involucran el mencionado proceso investigativo; el cual se adelantó desde un punto de vista teórico más que empírico. Así pues, realizando un barrido por los principales

autores que han abarcado el término emprendimiento social, el cual será se muestra a continuación desde diferentes perspectivas teóricas.

Los autores referidos, presentan definiciones de acuerdo con el tipo de organización social que fue investigada; es decir las características que presentan los autores están dados por el entorno y las peculiaridades en los que están inmersas las empresas que fueron objeto de estudio.

Es por esto, que con el propósito de adentrarse en el término se presenta una definición amplia, la cual da una visión general del concepto, pero al mismo tiempo acentúa intrínsecamente las diferencias que el emprendimiento social tiene con otro tipo de emprendimiento. “El término *emprendimiento social* ha surgido como una nueva etiqueta para describir el trabajo de las organizaciones comunitarias, voluntarias y públicas, así como las empresas privadas que trabajan para objetivos sociales y no para fines de lucro” (Shaw y Carter, 2007).

Los autores catalogan dos categóricas generales de lo que es E.S: “*El "emprendimiento social" se divide en dos grandes categorías. En primer lugar, en el sector con fines de lucro, el emprendimiento social engloba actividades que hacen hincapié en la importancia de un sector privado socialmente comprometido que "hacen bien haciendo el bien". Segundo, el sector sin fines de lucro trata de aumentar la eficacia de la organización y fomentar la sostenibilidad a largo plazo*” (Centre y February, 2001).

Se evidencia entonces que sin importar si buscan lucro o no, hay algo similar entre las dos perspectivas y es que, buscan siempre un beneficio a la sociedad, un

valor agregado intangible evidenciado en aspectos como la educación, la cultura, la reintegración, la disminución de la pobreza, el crecimiento de oportunidades entre otras.

Uno de los fundadores del emprendimiento social, el profesor Muhammad Yunus, define el término de la siguiente manera: *“una empresa auto sostenible que vende bienes o servicios y paga las inversiones de sus propietarios, pero cuyo objetivo principal es servir a la sociedad y mejorar el destino de los pobres”* (Yunus, 2010).

Como lo afirma Thompson (2008), el emprendimiento social puede aprehenderse como “la capacidad de las personas de trabajar juntas para fines comunes en grupos y organizaciones. En parte, esto requiere individuos que pueden marcar la diferencia al ver una oportunidad para hacer el bien y seguir adelante. En algunos casos las contribuciones estarán en áreas donde el estado de bienestar no puede o no quiere ayudar a la gente. De este modo, se puede evidenciar el objetivo del emprendimiento social a generar un beneficio en la sociedad.

Sin embargo, muchas iniciativas se mantienen pequeñas y locales, reflejando la tendencia de muchas micros y pequeñas empresas. El capital social representa los recursos comunitarios que son típicamente el resultado del emprendimiento social, creando así un “factor de bienestar” (Thompson, 2008), es decir, las herramientas comunitarias, son elementos de peso para la consecución de los objetivos misionales de la organización; un ejemplo de esto puede ser la misma comunidad que se verá beneficiada por las acciones de la empresa social.

De otro lado *“el emprendimiento social es una estrategia para limitar la dependencia de las donaciones y subsidios gubernamentales. También es una forma de tener acceso a un conjunto más amplio de recursos a medida que la financiación pública continúa disminuyendo”* (Dorado, 2006). La búsqueda de otras fuentes de financiamiento diferentes a las tradicionales lleva a los emprendedores sociales a innovar para generar recursos y no ser dependientes de terceros, con el propósito de ser auto sostenible.

Dorado (2006), desde otro punto de vista afirma que los E.S son:

“Movilizados por recursos del sector privado para aumentar la conciencia pública y ayudar a aliviar los problemas sociales de carácter multisectorial. Sus esfuerzos producen un efecto catalizador, permitiendo que una "alianza de organizaciones y sus miembros a corto plazo" se ocupen de un problema importante de tal manera que fomenten el cambio a largo plazo".

El emprendimiento social de una manera más cercana a la realidad de Colombia podría estar conceptualizada en la siguiente definición de Korosec y Berman (2006):

“Los emprendimientos sociales se definen como individuos u organizaciones privadas que toman la iniciativa de identificar y abordar importantes problemas sociales en las comunidades. Esta definición, se centra en las etapas iniciales del desarrollo de nuevos programas e incluye actividades específicas, como la sensibilización, la identificación, la adquisición de recursos, la coordinación de acciones con otros organismos y la creación de programas de manera coherente con las estrategias de gestión modernas.”

Entre las definiciones que se han presentado previamente, pareciera que solo el E.S es concebido como la forma de crear organizaciones sociales. Pero las siguientes definiciones se descartan otros elementos que deben ser tenidos en cuenta, así lo afirman Peredo y McLean (2006):

Al esbozar la gama existente de uso del concepto, debe reconocerse que el emprendimiento social a veces se entiende simplemente como la iniciación y/o la gestión de una empresa social, quizás con algún reconocimiento explícito de los riesgos involucrados en estas actividades. Pero para ampliar este concepto el emprendimiento social incluye:

1. *El reconocimiento y la búsqueda incesante de nuevas oportunidades para promover la misión de crear valor social.*
2. *El compromiso continuo en la innovación y la modificación.*
3. *Acciones audaces emprendidas sin la aceptación de las limitaciones de recursos existentes (Peredo y McLean, 2006).*

La siguiente definición, un poco más filantrópica y arraigada al romanticismo de la generación de valor social es la siguiente: los E.S “tienen a menudo una actitud patronista o moralista. Su enfoque surge de un sentimiento de empatía y una creencia en el sacrificio en ocasiones derivado de la religión. Patrocinan cambios de mejora mediante medios no políticos y no violentos” (Prabhu, 1999).

Otra de las líneas de las definiciones encontradas en la revisión de literatura, es la que abarca el emprendimiento social desde el sector privado, Dorado (2006), califica de errada esta afirmación, exponiendo lo siguiente:

El E.S *“también se ha utilizado para describir lo que tradicionalmente se ha denominado "comportamiento socialmente responsable de la empresa"*. El uso del término es incorrecto. Las empresas socialmente responsables son aquellas cuyo objetivo principal es el beneficio; y, en su mayoría, su comportamiento socialmente responsable está motivado por la creencia de que mejorará los resultados. Más no en generar algún tipo de valor social o beneficio en la sociedad esperando una rentabilidad como resultado.

“La creación de valor social parece ser el objetivo principal, mientras que la creación de valor económico suele ser un subproducto que permite a la organización lograr la sostenibilidad y la autosuficiencia. De hecho, la creación de valor económico, en el sentido de captar parte del valor creado en términos financieros, suele ser limitada, principalmente porque los clientes de los emprendimientos sociales pueden estar dispuestos, pero a menudo no pueden pagar ni siquiera una pequeña parte de los productos y servicios prestados” (Seelos y Mair, 2005). Este es uno de los grandes problemas a los que se enfrentan los emprendedores sociales. Su objetivo puede llegar a ser tan puramente social, que se descuida la liquidez y asimismo la viabilidad de la organización.

De manera contraria, Mort, Weerawardena y Carnegie (2002), plantean que los E.S:

“Conducen al establecimiento de nuevas organizaciones sociales u organizaciones sin ánimo de lucro, las cuales representan una amplia gama de actividades económicas, educativas, de investigación, de bienestar, sociales y espirituales; que operan precisamente como cualquier otro

establecimiento comercial, pero devuelven los beneficios a una organización social.”

Así para esclarecer cual puede ser una de las diferencias principales entre los emprendimientos sociales y los emprendimientos habituales, el autor realiza la siguiente descripción: *“Los emprendedores sociales difieren de los emprendimientos empresariales en términos de su misión, la misión social es explícita y central”* (Mort y otros, 2002).

La diferencia fundamental entre los emprendimientos sociales sin fines de lucro y los emprendimientos ordinarios es, *“su forma de gobierno, que define que no tienen propietarios, no distribuye dividendos o pagan impuestos, pero las que tienen fines de lucro son aquellas empresas que combinan objetivos empresariales y sociales, “organizaciones de doble línea de fondo”* (Dorado, 2006).

Igualmente, otra de las características que determinan una diferencia con las demás organizaciones, es la variedad de actores que poseen este tipo de emprendimientos y que los autores respaldan, argumentando que la cantidad de actores que intervienen en estas organizaciones van más allá de los tradicionalmente conocidos. Responden a una gran variedad de actores que pueden incluir el gobierno, los clientes, los patrocinadores, los donantes, los empleados y los grupos de interés especial. Las organizaciones sin ánimo de lucro enfrentan un problema de equilibrio entre los objetivos financieros, operacionales y el propósito de la organización (Mort, 2002).

De otro ángulo, además de tener una excelente idea para establecer un E.S, esta debe tener un agente impulsador y gestor, el cual arraiga unas características particulares. *“Los emprendedores sociales poseen varias características de liderazgo, a saber, la credibilidad personal significativa y la capacidad de generar el compromiso de los seguidores con el proyecto enmarcándolo en términos de valores sociales, en lugar de términos puramente económicos”* (Mort, 2002).

Es de aclarar entonces que *“es importante, alguna forma de intercambio al servicio. Las actividades pueden ser emprendidas en asociación con quien busque beneficios y que esté dispuesto a dedicar al menos parte de sus ganancias a lo que se considera una buena causa.”* (Peredo y McLean, 2006). A pesar de que se ha hablado todo el tiempo, que el fin de la empresa social es generar beneficios, se debe establecer un sentido de responsabilidad y conciencia con quien está gozando de los beneficios de este tipo de organizaciones.

Es importante mencionar tres características adicionales del emprendimiento social propuestas por Shaw y Carter (2007).

- *En primer lugar, en lo que respecta al reconocimiento de oportunidades, el emprendimiento social se distingue por su enfoque en las necesidades sociales insatisfechas y en su nivel local obligado.*
- *En segundo lugar, si bien los empresarios sociales como los lucrativos maximizan la integración de redes locales, estos últimos utilizan redes para crear credibilidad y apoyo para su empresa social.*
- *En tercer lugar, los empresarios sociales rara vez invierten o arriesgan sus finanzas personales en sus empresas, ni buscan la maximización de los beneficios para beneficio personal.*

Según los autores Peredo y McLean (2006), los E.S presentan ciertas condiciones para poder ser exitosos o mantenerse en el tiempo:

1. *Tiene como objetivo crear valor social, ya sea de manera exclusiva o al menos de alguna manera espontánea.*
2. *Demuestra una capacidad para reconocer y aprovechar las oportunidades para crear ese valor.*
3. *Emplea la innovación, que va desde la invención pura hasta la adaptación de la novedad de otra persona, en la creación y/o distribución del valor social.*
4. *Está dispuesto a aceptar un grado de riesgo superior a la media en la creación y difusión del valor social.*
5. *Ser inusualmente ingeniosos en ser relativamente indiferente por los activos escasos en perseguir su empresa social.*

Además de las características hay diferentes tipos de organizaciones que se pueden dar y que caben dentro de la definición de emprendiendo social, en este caso se citaran 3 tipos propuestos por Shaw y Carte (2007), los cuales permiten entender la pluralidad y ambigüedad del término:

1. *Organizaciones con fines de lucro que utilizan sus recursos para abordar creativamente cuestiones sociales.*
2. *Como organizaciones sin fines de lucro que ayudan a las personas a establecer sus propias empresas.*

3. Como empresas sin fines de lucro que crean valor económico para financiar sus propios programas o crear oportunidades de empleo y capacitación para sus poblaciones de clientes.

Asimismo, al intentar conceptualizar el emprendimiento social, los autores son conscientes de una serie de usos actuales del término. *“El emprendimiento social puede utilizarse para caracterizar un enfoque innovador, para identificar y financiar las empresas emergentes potencialmente de alto impacto, donde la subvención se hace directamente al empresario social. El segundo uso común es el de aplicar herramientas y estrategias de negocio para reformular la planificación de los emprendimientos sociales”* (Mort, 2002).

Es de resaltar que el término es nuevo, lleva 30 años de desarrollo y que, si bien se han realizado esfuerzos desde lo teórico para unificar conceptos, las investigaciones recientes todavía entienden la inmadurez del término. Hay ciertas diferencias entre una definición u otra, de esta manera la siguiente literatura relata los conceptos, elementos y constructos teóricos que se han desarrollado en los últimos dos años:

La definición no está totalmente desarrollada, la perspectiva del E.S puede dirigir hacia la comprensión de los roles que juegan la orientación de la atención plena, la experiencia del voluntariado social y la capacitación empresarial (Chinchilla, 2017).

En marcados en los concepto que trae consigo el E.S se debe destacar que tipo de organización crea un E.S, estas son llamadas empresas sociales y que se diferencian de las comerciales por lo siguiente, las empresas sociales tienen por

objetivo: *"construir soluciones para problemas sociales, a través, de la creación de empresas comerciales, con lo que se combina la eficiencia e innovación gerencial con la pasión por la conducción social, mientras que los comerciales se centran más en el liderazgo empresarial o tecnológico (Sengupta & Sahay 2017b).*"(Sengupta y Sahay, 2018).

El marco legal del Reino Unido define a las empresas sociales como: *"Empresas con objetivos sociales como misión principal. Significa que deberían usar sus activos para el bien público y los excedentes deben reinvertirse en el negocio y la comunidad, en lugar de redistribuirse entre propietarios y accionistas"* (Sengupta y Sahay, 2018).

Los autores también hacen referencia que los emprendimientos sociales no solo tienen el objetivo de crear valor social: *"Si bien la creación de valor social es una condición necesaria del emprendimiento social, es la combinación de creación de valor social con otros elementos que en conjunto constituyen el emprendimiento social"* (Chell, 2016).

Sengupta, Sahay y Croce (2017), afirman que *"Un hilo común que se identifica en la literatura académica de emprendimiento social publicado en todo el mundo, es que estas empresas son organizaciones híbridas con procesos y soluciones para la creación de valor social y la orientación de mercado en diversos grados para lograr un doble resultado final; Resultados económicos y sociales."*

Para Chell y otros (2016), debe hacerse un análisis más profundo de los elementos del emprendimiento social: Por lo tanto, para investigar y enmarcar la

naturaleza ética del emprendimiento social, es crucial tener una comprensión profunda de la naturaleza del valor social creado y de cómo se evalúa o mide, es decir no quedarse en los términos reduccionista que aseveran que el emprendimiento social, es creación de valor social. De igual forma no se desconoce la preexistencia de este elemento como principal dentro del contrato teórico del E.S, pero de destacarán más elementos de lo que es un E.S, para ampliar y dilucidar el concepto.

La creación de valor social es uno de los elementos principales de los E.S, se desatacan varios constructos teóricos entre ellos el propuesto, porque pueden ser bastante relevantes para el desarrollo de la definición de emprendimiento social, estos constructos son conceptos que se desprenden del ejercicio académico, al tratar de definir que es emprendimiento social. Se resaltan algunos conceptos a continuación, de acuerdo con la propuesta hecha por Sengupta y otros (2017), se puede tener presente lo siguiente:

- *Bienestar Social: Crear un valor social significativo en comunidades marginadas e impotentes para la emancipación de hombres y mujeres de los problemas socioeconómicos y, por lo tanto, mejorar la calidad de sus vidas.*
- *Capital social: crear una base de recursos humanos rica a través de la participación comunitaria y el abastecimiento de impacto, para desarrollar y mantener relaciones con múltiples partes interesadas para la inicialización e institucionalización exitosas de las prácticas.*
- *Emprendedor Social: El individuo clave cuyo fondo sociocultural, económico y diversidad de experiencias, juega un*

papel determinante en todo lo relacionado con el éxito o el fracaso de la empresa social.

- *Creación de valor económico: creación de valor económico para la sostenibilidad financiera de la empresa y para la emancipación de las comunidades beneficiarias del atraso económico.*

- *Resistencia Colectiva: Esfuerzos a nivel de empresa, empresario y comunidad, para combatir los desafíos en el entorno regulatorio, político y social, para generar y maximizar el valor económico y social creado por la Empresa social “*

Como se describe anteriormente con los elementos adicionales y así mismo no menos importantes del E.S, *“no se debe suponer que la empresa social está configurada para “ hacer el bien ”* en términos simplistas, sino examinar críticamente cómo está organizada, con qué intenciones y resultados (Chell y otros, 2016).

El E.S implica procesos relacionados con el reconocimiento de oportunidades, definiendo una misión que se logrará a través de soluciones innovadoras, movilización de recursos y contabilidad hacia diferentes y múltiples constituyentes. (Narangajavana,, 2016) si los emprendedores sociales se quedan con el lema de que hacer el bien es lo correcto y dejan al lado elementos de relevancia para el desarrollo de su objeto, son organizaciones que difícilmente podrán sobrevivir en un ambiente competitivo como el actual.

Algunos ejemplos de empresas sociales son las siguientes, a pesar de que cada una propone un estilo de E.S a desarrollar:

Fundación Ashoka	Busca apoyar el esfuerzo de emprendedores sociales. Fue fundada en 1980 por el estadounidense Bill Drayton, y se auto define como una red de apoyo al emprendimiento social.” (Bravo, 2016)
Fundación Skoll	Promueve el cambio social a gran escala, a través de la inversión en proyectos de emprendimiento social que ya están en marcha.” (Bravo, 2016)
Fundación Schwab	Busca promover el avance del emprendimiento social como catalizador de la innovación y progreso social. La fundación específicamente define al emprendedor social como un líder visionario que logra el cambio social a gran escala, a través, de proyectos innovadores, sostenibles y de gran alcance.” (Bravo, 2016)
Centro Yunus	La función del Centro es la de promover la creación de negocios sociales. Los negocios sociales son definidos como compañías financieramente sostenibles, que no generen dividendos a sus accionistas, dedicadas a alcanzar un objetivo social” (Bravo, 2016).

Elaboración propia

Los autores Bravo Monge y Bravo Monge (2016), identifican las siguientes escuelas de pensamiento en emprendimiento social:

Escuela	Definición de emprendimiento social	Características del emprendimiento social	Organizaciones estudiadas
Escuela de Innovación	Individuos que trabajan en la solución innovadora de problemas sociales.	La innovación es el componente clave. La generación de ingresos propios, escalabilidad y replicabilidad son deseados, pero no obligatorios.	Fundación Ashoka SocialLab
Escuela de Negocios Sociales del Oeste	Negocios sin fines de lucro que generen sus propias fuentes de ingreso a través de la venta de productos o servicios, mientras cumplen con una misión social.	La generación de ingresos propios, la escalabilidad y la replicabilidad son componentes obligatorios.	Fundación Skoll, Fundación Schwab y Global Social Benefit Institute
Escuela de Negocios Sociales de Asia	Negocios sin fines de lucro que generen sus propias fuentes de ingreso a través de la venta de productos o servicios, mientras cumplen con una misión social.	La generación de ingresos propios es obligatoria; pero la escalabilidad y replicabilidad es deseada, pero no obligatoria.	Yunus Center y BRAC University

Fuente: Bravo Monge y Bravo Monge (2016) – Elaboración propia

De las definiciones más completas y actuales que se encontró en la revisión de literatura, Dwivedi y Weerawardena (2018), afirman que: el emprendimiento social es una orientación estratégica de comportamiento expresada, a través de las características de innovación, proactividad, gestión de riesgos, orientación efectiva, orientación de misión social y orientación hacia la sostenibilidad, dirigida a resolver las fallas del mercado social y creando un mayor valor social para maximizar el impacto social.

Asimismo, los emprendedores sociales tienden a buscar nuevas formas de crear valor para las comunidades objetivo, y en este esfuerzo, deben explorar activamente el entorno externo, predecir las conmociones inesperadas y prepararse para la incertidumbre futura, usar los recursos existentes económicamente (usa una lógica efectiva), además de ser impulsado

principalmente por su misión social de crear valor social para las comunidades específicas (Dwivedi y Weerawardena, 2018).

Los autores Ferreira, Fernández, Pérez, Ortiz y Alves (2017), definen cuatro enfoques del E.S:

- 1) Valor social: los emprendedores sociales tienen valores particulares en el sentido de que crean valor social y también pueden haber experimentado personalmente ciertas necesidades sociales.
- 2) Integración del bienestar: el emprendedor social es diferente de otros tipos de emprendedores, teniendo el bienestar social como el único en atención.
- 3) Internacionalización: es importante observar cómo la globalización puede impulsar nuevas organizaciones sociales y nuevas necesidades sociales.
- 4) Institucional: el rol de las instituciones demuestra ser fundamental en la solución de problemas sociales.”

La literatura ha evidenciado que, si bien desde lo teórico aún falta por definir y dilucidar, se resalta el hecho que las relaciones entre organizaciones sociales y organizaciones privadas o comerciales se han fortalecido, “pasando de simples donaciones benéficas a relaciones más complejas en mercadotecnia relacionada con las causas, responsabilidad social corporativa y empresas sostenibles. (Miller-Stevens, Taylor, Morris y Lanivich, 2018).

Con las definiciones previamente expuestas, se resaltan diferentes aristas y perspectivas, los cuales son delimitados por los contextos donde se desarrollan las organizaciones sociales y las características generales que deben tener los

emprendimientos sociales, lo que permite concluir que a pesar de la variedad de definiciones todas convergen en un mismo punto, el cual redundando en la generación de beneficios en la sociedad.

2.3 Contextualización del conflicto armado en Colombia.

La historia de Colombia ha estado marcada por una serie de hechos que se relatarán a manera de sintaxis, partiendo del entendimiento de los orígenes del conflicto, sus puntos de inflexión y así mismo los puntos de declive. Entre los hechos más importantes se destacan el asesinato de Jorge Eliécer Gaitán, la batalla de Marquetalia, el surgimiento del narcotráfico, la política de seguridad democrática y para terminar, un pequeño resumen de los hechos relevantes en el proceso de paz firmado con las FARC en 2016. Estos se abarcarán de manera más amplia en el desarrollo de este trabajo.

“El siglo XX se caracterizó por el tránsito del país rural, cuya economía estaba basada en las exportaciones principalmente de café, banano y oro, al país urbano de la modernización capitalista basado en la construcción de vías y obras públicas” (Higuera, 2014). A pesar de esta migración de una economía de agricultura a una economía más industrial, no se tuvo en cuenta ciertos factores de desigualdad que no prepararon a la población a este tipo de transición lo que conllevó a una serie de inconformismos que a su vez se desencadenaron en casos de violencia y rebelión.

Con esto, en los años “cuarenta se intensificó la violencia llevándola con mayor intensidad del campo a la ciudad, tras el magnicidio de Jorge Eliécer Gaitán, el 9

de abril del 1948” (Higuita, 2014), este acontecimiento desato enfrentamientos entre los dos partidos políticos principales (liberal y conservador) que existían en la época dejando de lado el pueblo.

El llamado “Bogotazo”, “desató un levantamiento violento y espontáneo, que se convirtió en una insurrección armada de campesinos, principalmente liberales, que leyeron en la muerte del dirigente popular las oscuras intenciones de los sectores más conservadores, católicos y anticomunistas que encabezaron Mariano Ospina (1946- 1950) y Laureano Gómez (1950-1951).” (Higuita, 2014)

En los años siguientes Guerrillas liberales, y los ejércitos conservadores se enfrentaron. El general Rojas Pinilla en 1953 da un golpe de estado que lo proclamaba como el presidente de los colombianos, el nuevo presidente divulga un decreto de amnistía donde la mayoría de estos grupos; se acogen y dejan las armas, iniciando así una época de tranquilidad pasmosa y momentánea en el país. (Semana, 2017)

Por la impopularidad de Rojas, el cierre de medios de comunicación, las críticas, el bajo precio del petróleo, las protestas políticas y civiles y la presión de los industriales, provocan la destitución del general e inicia un periodo de transición donde tanto liberales como conservadores acuerdan alternarse el poder en la presidencia, durante un lapso de 16 años entre 1958-1974 (Semana, 2017). Los principales artífices de este frente fueron: “Los conservadores Mariano Ospina y Laureano Gómez, (...) y los liberales Carlos Lleras Restrepo, Eduardo Santos y muchos más. Los cuales maduraron la idea del Frente Nacional,” (Higuita, 2014).

En consecuencia “el poder económico estaba en manos de oligarcas, terratenientes y grandes empresarios, hacía falta completar la tarea de pacificar y estabilizar un país, en medio de una peligrosa agitación, que combinaba rasgos de guerra civil, el caos y la desinstitucionalización,” (Higuita, 2014), esto generó inconformismos en la clase obrera, las desigualdades eran cada vez más grandes, por esto, los grupos liberales se refugian en las zonas rurales de Colombia donde el estado tenía difícil acceso, desde ese entonces se alzaron en armas.

En el año de 1966, específicamente en el municipio de Marquetalia en el departamento del Tolima, cuando el presidente de ese entonces, Alberto Lleras Camargo (Pizarro Leongómez, 2004), dio la orden de retirar a los grupos insurgentes de esta zona, se dio la llamada masacre de Marquetalia, donde se presentaron cruentos enfrentamientos entre el estado y las guerrillas, dando como resultado un centenar de víctimas (Pizarro Leongómez, 2004); en el enfrentamiento sobrevivieron Manuel Marulanda Vélez y Jacobo Arenas quienes serían los máximos ideólogos de lo que hoy se conoce como Las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia Ejército del Pueblo FARC – EP.

Además del surgimiento de las FACR (27 de mayo de 1964) en la década de los 60s, se crearon otros grupos insurgentes como el Ejército de Liberación Nacional (ELN- 4 de julio de 1964) y el Ejército Popular de Liberación (EPL- 17 diciembre de 1967). (Higuita, 2014)

Después de finalizar el periodo del frente nacional en 1974, el presidente que instauró diálogos de paz con estos grupos fue Belisario Betancur, quien inicia un segundo ciclo de negociaciones y diálogos por la solución política del conflicto armado, tras tres décadas de confrontación que causó miles de muertos. Ante unas

guerrillas (FARC, ELN, EPL, M-19) fortalecidas a lo largo y ancho de la geografía Colombia, (...) el gobierno decidió explorar de nuevo el camino del diálogo y la solución política como el medio para finalizar la confrontación armada (Higuita, 2014).

Después de estos procesos de paz donde varios grupos al margen de la ley se desmovilizaron y se crearon partidos políticos como la Unión Patriótica, los cuales tuvieron gran acogida en el pueblo colombiano por ser una alternativa, la esperanza vuelve, pero esta dura poco.

El narcotráfico pasa a ser un “actor social nuevo, que da origen a una clase emergente con nuevas formas de relacionarse, intercambiar y mediar en procesos, generando rupturas profundas en el tejido social y una mayor descomposición del orden político y cultural”. (Higuita, 2014).

Entre la década de 1980 y 1990, Colombia estuvo en vuelta en una serie de conflictos que se dieron de forma simultánea, por un lado estaban el narcotráfico y por otro lado el crecimiento de la guerrilla, en este periodo de tiempo se presentaron hechos como secuestros extorsivos, pescas milagrosas, masacres a la población civil y el narcotráfico, gracias a este último, las FARC y los grupos insurgentes llegaron a tener gran capacidad económica y financiera, que los llevo a tener grandes frentes guerrilleros distribuidos por todo el país donde sembraron terror y desolación. “Un Estado profundamente antidemocrático, excluyente, que ha perseguido y eliminado la oposición política, reacio a los cambios profundos para superar la grave crisis social, política y económica de la mayoría de los colombianos” (Higuita, 2014). Acrecentó la situación que vivía Colombia en esa época.

Como consecuencia de estos hostigamientos los ganaderos de algunas regiones del país cansados de las extorciones y la poca presencia del estado en las zonas de Córdoba y Urabá, los llevaron a alzarse en armas creando así los grupos paramilitares. En esta contienda se han enfrentado, durante la mayor parte del tiempo, tres polos: las guerrillas, las fuerzas de seguridad del Estado y los grupos paramilitares. (Centro de Nacional de Memoria Historica, 2014).

En 1995 se fundaron las Autodefensas Campesinas de Córdoba y Urabá ACCU y en 1997 se conforman las Autodefensas Unidas de Colombia AUC. El paramilitarismo fue un fenómeno de carácter reactivo, preventivo y oportunista. Reactivo, porque el acoso y la presión de las FARC sobre las élites regionales dentro de su proyección militar y su expansión territorial, llevaron a esas élites a apoyar a los grupos paramilitares para contener la erosión de sus intereses y la inviabilidad económica de sus regiones.” (Centro de Nacional de Memoria Historica, 2014).

“El narco-paramilitarismo es en consecuencia, una de las primeras expresiones de la vinculación activa de los narcotraficantes al conflicto armado, ya fuese en su rol de financiadores o en el de artífices de organizaciones armadas” (Centro de Nacional de Memoria Historica, 2014). Esta situación también evidenció una reconfiguración del problema agrario. Para el año de 1995, se crean las convivir en el gobierno de Ernesto Samper, este mecanismo buscaba acabar con los hostigamientos de las FARC con la ayuda cooperativa de la fuerza pública y la comunidad, se hacían llamar cooperativas de seguridad.

Hacia marzo de 1997 existían 414 Convivir en Colombia. Cuando la Corte Constitucional inició el trámite de la demanda de inconstitucionalidad en 1997 y declaró inexecutable los artículos del Decreto que permitían el porte de armas largas y las labores de inteligencia, las Convivir transitaron masivamente a la clandestinidad para engrosar los brazos del paramilitarismo (Centro de Nacional de Memoria Historica, 2014).

La década de los 90 sin duda fue el escenario donde tanto las guerrillas como paramilitares tomaron fuerza gracias a la corrupción que existe en el país y sobre todo al crecimiento de narcotráfico como fuente principal de ingresos, para financiar la compra de armamentos, municiones, provisiones y demás elementos para los combates que se presentaban entre la fuerza pública, carteles, guerrillas y paramilitares.

En el periodo presidencial de Andrés pastrana existió un nuevo intento de proceso de paz, llevado a cabo en San Vicente del Caguán, donde se instauró una zona de distensión donde no había presencia del estado e imperaba la ley de las FARC, después de varios intentos, desplantes y reprocesos en los diálogos, el presidente Andrés Pastrana terminó de forma unilateral las negociaciones.

Con el cambio de siglo y nuevas elecciones presidenciales, el panorama cambió y entre los años 2.000 y 2015 se invirtieron 10.000 millones de dólares (BBC Mundo , 2016) para financiar el conflicto con las FARC, estos dineros provenientes del gobierno de los Estados Unidos a través del “Plan Colombia”.

En el año 2002, Álvaro Uribe Vélez llega a la presidencia de Colombia y con él la política de seguridad democrática, comienza un periodo en el que las FARC pasan de tener 20.000 hombres en sus filas en el año 2.000 a 8.000 insurgentes en 2010 (El Espectador, 2010).

Así mismo, ese año se inicia el proceso de paz entre las AUC y el gobierno, los cabecillas de este grupo criminal que a su vez eran narcotraficantes, se acogieron a la ley de justicia y paz, promulgada en el marco de los acuerdos con las AUC, pero después de estar recluidos en cárceles de Colombia y de muchos intentos del gobierno, para que el proceso de reparación, justicia, verdad y perdón avanzaran, el presidente Álvaro Uribe Vélez en mayo de 2008, da la orden de extraditar a los narco-paramilitares, por falta de garantías por parte de ellos al proceso. (El Espectador, 2010).

Con la política de seguridad democrática se dieron importantes golpes a las arterias fundamentales de las FARC, entre las que se encuentran: la operación Fénix en donde se dio de baja al “número dos” de las FACR Raúl Reyes, el 1 de marzo de 2008 (El País, 2008), ese mismo año el 2 de julio de 2008 se dio la operación jaque en la que se dio un despliegue de las fuerzas militares sin precedentes, donde el gobierno colombiano liberó sin disparar una sola bala, a Ingrid Betancourt, ex precandidata presidencial, quien llevaba 8 años en cautiverio, junto a otros importantes rehenes políticos y económicos que tenía las FARC (El Tiempo, 2015).

En el año 2010 Jorge Briceño Suárez el “Mono Jojoy”, fue abatido en la operación Sodoma dando así otro duro golpe a la cúspide de la pirámide de dicha organización (Semana, 2010), por último, en el año 2011 y más precisamente el 4

de noviembre fue abatido en combate Alfonso Cano máximo cabecilla de las FARC. (El Espectador, 2011).

Estos acontecimientos y sumados al desminado, combates con todos los frentes guerrilleros, la reducción del número de insurgentes, la erradicación de cultivos ilícitos entre otras medidas que se dieron entre el gobierno de Álvaro Uribe y Juan Manuel Santos; Las FARC debilitadas y a punto de la derrota, acceden en 2012 sentarse en la mesa de negociaciones en la Habana para encontrar un fin a un conflicto de más de 50 años.

El 18 de octubre de 2012, se establece la mesa de negociaciones con el apoyo de Noruega y Cuba como garantes, el 19 de noviembre del mismo año se declara el cese al fuego Bilateral, entre mayo y noviembre de 2013, se firman los dos primeros dos puntos de los acuerdos, correspondientes a las tierras, desarrollo rural y sobre participación política, en mayo de 2014 las FARC y el gobierno llegan a un acuerdo sobre narcotráfico y cultivos ilícitos. (CNN, 2017).

El 7 de marzo de 2015, se firma el punto relacionado con el desminado conjunto, el 5 de agosto de 2016, se establece el cronograma de desarme con la ONU como garante del proceso en las zonas veredales, el 25 de agosto del mismo año, el presidente Santos presenta el acuerdo final de paz en el congreso. (CNN, 2017).

El 26 de septiembre de 2016, en la ciudad de Cartagena se firma el acuerdo final de paz entre el presidente Santos y el jefe de las FARC, Timoleón Jiménez alias "Timochenko", este a su vez pide perdón públicamente a todas las víctimas del conflicto, el 2 de octubre de 2016, la opción del NO gana en el plebiscito, por una

pequeña diferencia donde el no tuvo el 50,22% de la votación y el sí 49,77%, del total de los votos (CNN, 2016).

El 7 de octubre de 2016, Juan Manuel Santos presidente de Colombia gana el premio Nobel de Paz, el 24 de noviembre del mismo año Santos y Timochenko, firman el nuevo acuerdo de paz con las propuestas presentadas por parte del NO, y el 1 de marzo de 2017, las FARC entregan el primer lote de armas a la ONU el cual terminó el 1 de junio de 2017 (CNN, 2017).

2.4 Caracterización del conflicto armado colombiano.

Es importante resaltar que además de tener un recuento del contexto histórico del conflicto armado colombiano, es pertinente hacer una aproximación de la caracterización que tiene el conflicto y que lo ha llevado a tener las transformaciones durante la historia.

“La guerra en Colombia es un conflicto interno en el que las confrontaciones directas (combates) entre grupos armados son una constante. Los combates no son, sin embargo, la principal forma de actividad, pues continúan siendo una proporción menor de los eventos totales.” (Centro de Nacional de Memoria Histórica, 2014).

Como inicio a esta caracterización se debe tener en cuenta los actores del conflicto. Según Trejos 2008, los clasifica en dos importantes grupos, los

actores legales o actores regulares y los actores ilegales o irregulares, entre los actores legales están: el “Estado colombiano, representado por sus fuerzas armadas, a saber, Ejército, Armada o Marina y Fuerza Aérea, por otra parte, de los actores ilegales están los grupos insurgentes como: “las Organizaciones guerrilleras, Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia Ejército del Pueblo (FARC-EP). (Trejos Rosero, 2008)

Las FARC-EP, parten dentro de cierta ortodoxia clásica de tipo marxista y estimulados por su capacidad militar, de auto-considerarse como la vanguardia de los explotados, los oprimidos, los excluidos y en esa medida considera que ellos tienen su representación (Vargas Velasquez., 2001).

Usualmente, el análisis del conflicto se limita al estudio de la violencia letal. Sin embargo, se da relevancia también al análisis de otras dos formas de victimización no letal: el desplazamiento y el secuestro. En el marco de un análisis de conflicto, estas son formas de victimización pertinentes porque son causadas, directa o indirectamente, y de manera regular, por los grupos armados. (Centro de Nacional de Memoria Historica, 2014).

Por esto, el conflicto de Colombia tiene tanto tinte político como militar, así lo cita Trejos (2008), en su texto “La naturaleza político-militar de la insurgencia le imprime esta característica, la guerrilla colombiana es política en sus fines y con fuertes rasgos de bandolerismo social en sus medios.

“Se trata de un proceso cuyo origen es primariamente político que se entrecruza posterior o simultáneamente con dinámicas sociales y regionales; es la violencia

política intentando transformarse en acción revolucionaria. (Vargas Velasquez., 2001). Que con el paso de los días se desdibujan los ánimos de revolución y de bienestar colectivo.

Desde el punto de vista político, las FARC-EP parecen haber combinado adecuadamente tres elementos de acción: el primero, la recurrente presencia en zonas de influencia directa en las cuales se transforman progresivamente en poderes paralelos; el segundo, la clásica propaganda armada y el tercero, la transformación de sus victorias militares en triunfos con efectos políticos sobre el conjunto del país (Vargas Velasquez., 2001).

Otro de los elementos que le dio carácter a las FARC fue la incursión en el narcotráfico como principal fuente de financiación, “el involucramiento cada vez más directo de los grupos armados ilegales en todas las etapas de producción y distribución de narcóticos, especialmente la cocaína y la heroína.” (Trejos Rosero, 2008), provocaron que estos, tuvieran una expansión vertiginosa sobre el centro y sur del país, a tal punto que tenían en algunas zonas el poderío absoluto. Por lo anterior, han dado gran prioridad a la consecución de los recursos financieros necesarios para adelantar una guerra revolucionaria (Vargas Velasquez., 2001).

“El fin del socialismo real, la pérdida de referentes internacionales y la imposibilidad de consolidar un movimiento político legal de carácter nacional,” (Trejos, 2008), son algunas de las razones por la que las FARC se dejan permear por el narcotráfico, además de una mejor posición económica y cohesión a través de las armas. Como lo afirma el profesor Alejandro Vargas adscrito a la universidad nacional, “el narcotráfico y especialmente los cultivos de uso ilícito, que se vuelven en fuentes de rentas para la financiación de la guerra” (Vargas Velasquez., 2001).

La topografía de Colombia, el difícil acceso a las zonas más remotas del país y la poca presencia del estado fueron escenarios facilitadores en la creación de cultivos ilícitos y de la “obligación” de los campesinos a trabajar en este oficio ya que se “crean territorios ajenos al control del Gobierno nacional, lo que ofrece a los productores de drogas (narcotraficantes, guerrilla y paramilitares) vastas extensiones de tierras en las cuales sembrar” (Trejos, 2008).

Como consecuencia de la ruptura de los lineamientos ideológicos, se presentan una serie de eventos en los que tanto estado como guerrilla pierden todo, el norte, la institucionalidad del estado desaparece y consigo el “colapso del aparato de justicia como elemento de regulación de las conductas sociales, la impunidad y la pérdida de la confianza” (Vargas Velasquez., 2001); son elementos que permiten que se ejecuten hechos atroces contra la población civil, algunos de estos fueron las diferentes masacres y ataques a la población civil, quienes en un principio eran la bandera ideológica de las FARC, pero que pasaron a convertirse en las víctimas de este conflicto, esta distorsión deja a la sociedad colombiana en medio de los hostigamientos entre los extremistas de izquierda y el estado colombiano que por predilección ha sido de derecha.

En general las fuentes de financiamiento de las FARC, estuvieron respaldadas en: rentas provenientes del proceso del narcotráfico, especialmente de la fase de los cultivos de uso ilícito; secuestros y extorsiones y otras acciones de finanzas basadas en la capacidad coercitiva del aparato militar (Vargas Velasquez., 2001).

Existen dos vertientes adicionales de transformación reciente del conflicto. La primera es la transformación de la violencia en las ciudades. Durante los últimos

años, se ha presentado un resurgimiento de la violencia urbana en el país, tanto en ciudades grandes como pequeñas, que ha significado el aumento de la violencia letal y no letal contra las personas, conduciendo a algunas de estas ciudades a niveles intolerables de riesgo de seguridad. (Restrepo & Aponte, 2009).

La segunda vertiente, es el surgimiento de aparatos clandestinos de poder al interior del Estado que generan situaciones de inseguridad para las personas y para la nación. El caso del escándalo del DAS, el caso de los asesinatos de civiles fuera de combate o las llamadas ejecuciones extrajudiciales (que se han dado en llamar también “falsos positivos”), se trata, igualmente, de organizaciones criminales clandestinas que utilizan el aparato estatal para el ejercicio de la violencia” (Restrepo y Aponte, 2009).

Debido a estos fenómenos los campesinos tienen pocas alternativas de trabajo gracias a la coerción de los guerrilleros, los amplios y vastos territorios sembrados impulsaron el poderío de las FARC, en las zonas remotas y en la población civil, en general el conflicto armado en Colombia ha sido diferente a otros conflictos alrededor del mundo, ya que tiene componentes como la corrupción, la topografía del país, el narcotráfico, entre otros elementos que reunidos en un solo conflicto hacen que la solución sea más difícil y tardía, puesto que son un sin número de variables que se deben abordar.

Con la firma definitiva de los acuerdos de paz en noviembre de 2017, se comienza la etapa de pos-acuerdo y la implementación paulatina de programas, leyes y decretos que van a poner en marcha los acuerdos para lograr la reinserción a la vida civil de los excombatientes, de tal modo, que se pueda lograr una paz estable y duradera como esta ilustrada en los acuerdos de paz.

El sistema integral de verdad, justicia, reparación y no repetición, el cual está definido por la oficina del alto comisionado para la paz, la cual la define como:

“Un sistema compuesto por diferentes mecanismos judiciales y extrajudiciales que se pondrán en marcha de manera coordinada, con el fin de lograr la mayor satisfacción posible de los derechos de las víctimas, asegurar la rendición de cuentas por lo ocurrido, garantizar la seguridad jurídica de quienes participen en el Sistema Integral y contribuir a garantizar la convivencia, la reconciliación y la no repetición del conflicto y así asegurar la transición del conflicto armado a la paz.” (Oficina del Alto Comisionado para la Paz, 2018).

El sistema busca beneficiar y garantizar a todas las víctimas del conflicto armado, medios para ser reparados, encontrar respuesta de las desapariciones, restitución de tierras, reparación y garantía de no repetición, esto se realizará a través de un grupo de magistrados aforados que conforman la JEP.

La Justicia Especial Para La Paz - JEP, es:

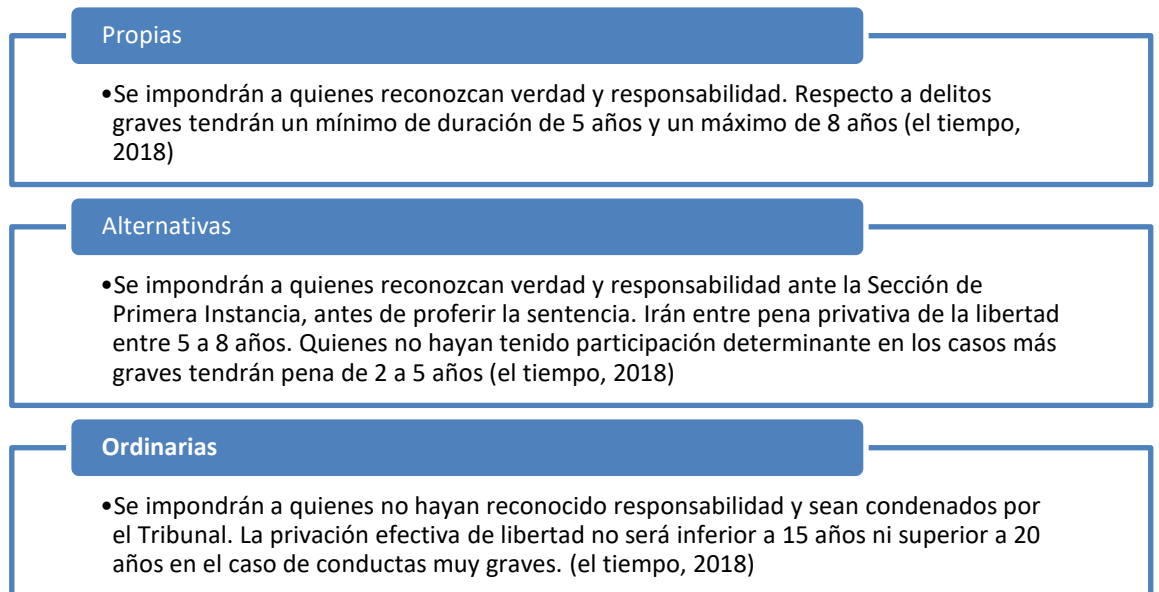
“Una jurisdicción que, como parte del Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición busca, ante todo, la satisfacción de los derechos de las víctimas, en particular el derecho a la justicia, pero también contribuir a garantizar sus derechos a la verdad, la reparación y la no repetición, así como contribuir a la consolidación de la paz” (Oficina del Alto Comisionado para la Paz, 2018).

Este tribunal tendrá que investigar y juzgar todos los delitos cometidos por los integrantes de las FARC e integrantes de la fuerza pública, (El Tiempo, 2018); antes del 1 de diciembre de 2016, esta jurisdicción está compuesta por: 51 magistrados (38 de ellos son titulares y los demás suplentes) y tendrá 14 juristas extranjeros en calidad de 'amicus curiae', amigos de la corte. Además:

Tiene cinco órganos y una Secretaría Ejecutiva, los órganos son:

1. Sala de Reconocimiento de Verdad y Responsabilidad y de Determinación de los Hechos y Conductas,
2. Sala de Amnistía e Indulto,
3. Sala de Definición de Situaciones Jurídicas,
4. Unidad de Investigación y Acusación, y
5. El Tribunal para la Paz.” (El Tiempo, 2018).

Los magistrados en esta nueva jurisdicción podrán imponer tres tipos de sanciones:



Elaboración propia

La JEP además concederá indultos y amnistías a quien se acoja y no hayan cometido delitos de lesa humanidad como lo son: "el genocidio, los graves crímenes de guerra, la toma de rehenes u otra privación grave de la libertad, por ejemplo, el secuestro de civiles, la tortura, las ejecuciones extrajudiciales, la desaparición forzada." Asimismo, la JEP tendrá una vigencia de 15 años y con prórroga de 5 años más a través de una ley estatutaria (El Tiempo, 2018).

"Se estableció que no podrán acceder a los beneficios de la JEP los exguerrilleros de las Farc que hayan cometido delitos sexuales en contra de menores de edad. Miles de casos serían sancionados con las penas de la justicia ordinaria y no con la máxima de la JEP, que es de 20 años." (El Espectador, 2018)

Por otro lado, se presenta la reforma Rural Integral, la cual busca fortalecer el campo para convertirlo en elemento clave que impulse el desarrollo del país, incluyendo al campesino, logrando seguridad alimentaria en las regiones, evitando que vuelva la guerra al campo (El Tiempo, 2016). Se plantean que los campesinos desplazados por el conflicto y las mujeres rurales vuelvan a sus tierras y puedan vivir de ellas generando un crecimiento sostenible.

Para la restitución “se creará un banco de tierras para: expropiar tierras por interés social o equidad pública, habilitar las nuevas reservas campesinas, otorgar subsidios y estímulos para inversión rural, el fondo dispondrá de 3 millones de hectáreas los primeros 10 años”. (El Tiempo, 2016)

Las tierras el banco saldrán de los siguientes procesos.

- Extinción de dominio de predios obtenidos ilegalmente.
- Terrenos baldíos recuperados mediante procesos agrarios
- Tierras de reserva forestal que no están siendo explotadas
- Además, el programa recibirá tierras donadas.
- Se entregarán subsidios y créditos de largo plazo a mujeres rurales para compra de terrenos. (El Tiempo, 2016).

El periódico El Tiempo en uno de sus informes especiales, destaca los siguientes elementos importantes de la reforma rural integral. La meta es formalizar 7 millones de hectáreas de mediana y pequeña propiedad rural, las tierras restituidas no serán inalienables e inembargables por 7 años, de lo contrario serán regresadas al banco de tierras y las que no se exploten de igual forma serán devueltas. El estado, a través, de los gobiernos locales tendrá 7 años para la actualización del catastro

rural, durante estos 7 años no se harán cobros de este tipo de impuestos relacionados con la tenencia de bienes.

Así mismo, se financiará hasta el 50% de las iniciativas de educación, vivienda, agua, energía y vías integradoras, para predios que están en las zonas priorizadas de conflicto, de igual forma habrá subsidios y líneas de crédito de largo y corto plazo, los subsidios serán destinados a garantizar el desarrollo del campo, mediante esta política habrá protección social y garantías de derechos, se erradicará el trabajo infantil, se contarán con programas contra la desnutrición infantil. (El Tiempo, 2016).

Algunos de los decretos que se han proclamado para la implementación de los acuerdos y están relacionados la reinserción de los excombatientes son los siguientes:

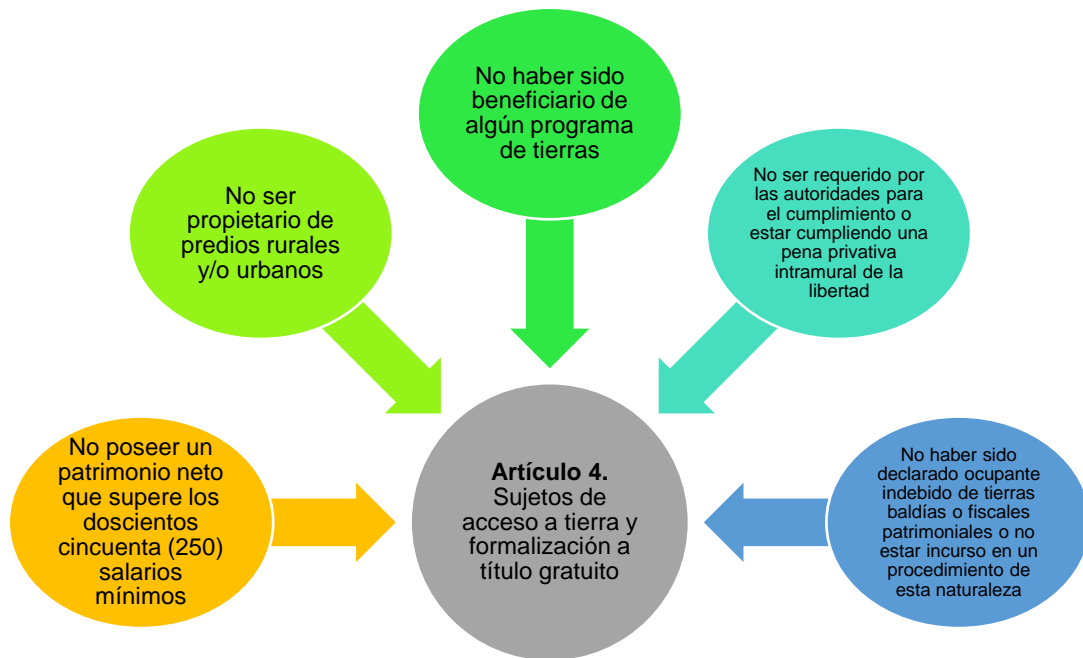
- Se creará el Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos de Uso Ilícito (PNIS) Decreto Ley 896 de 2017.
- Incentivamos la conservación del medio ambiente, Decreto 870 de 2017.
- Cambiamos la adscripción de la Agencia de Renovación del Territorio, Decreto Ley 2204 de 2016.
- Medidas para implementar la Reforma Rural Integral, Decreto Ley 902 de 2017.
- Transformación del campo colombiano, Decreto 893 de 2017.
- Electrificación de zonas rurales en Colombia, Decreto 884 de 2017.
- Se crean disposiciones para la construcción de vivienda rural, decreto Ley 890 de 2017.

- Se crea la Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN), Decreto Ley 897 de 2017
- Más posibilidades de empleo en entidades públicas, Decreto 894 de 2017
- Garantizamos la inserción a la vida civil de los integrantes de las Farc, Decreto Ley 899 de 2017
- Se crea el Consejo Nacional de Paz, Reconciliación y Convivencia, Decreto 885 de 2017
- Habrá mejores oportunidades de formación en el campo, Decreto 892 de 2017

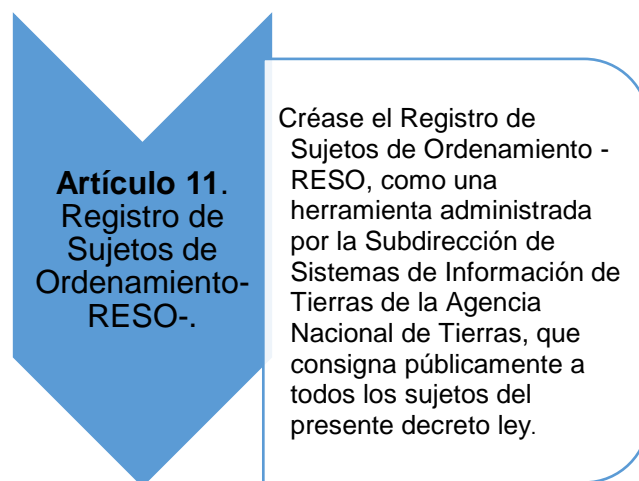
Medidas para implementar la Reforma Rural Integral:



Fuente: (Decreto Ley 902, 2017) - Elaboración propia



Fuente: (Decreto Ley 902, 2017) – Elaboración propia



Fuente: (Decreto Ley 902, 2017) – Elaboración propia

Artículo 18. Fondo de Tierras para la Reforma Rural Integral.

Créase el Fondo de Tierras para la Reforma Rural Integral como un fondo especial que operará como una cuenta, sin personería jurídica, conformado por la subcuenta de acceso para población campesina, comunidades, familias y asociaciones rurales

Los recursos del presupuesto que le aporte la Nación:
Los recursos destinados al adelantamiento de los programas de asignación de subsidio integral de reforma agraria de que trata la Ley 160 de 1994 o el que haga sus veces.

El producto de los empréstitos que la Nación contrate con destino al Fondo o al cumplimiento de las funciones previstas para este en la ley

Los dineros y créditos en los que figure como acreedora la Agencia Nacional de Tierras, producto del pago del precio de bienes inmuebles que enajene.

Las sumas que reciba la Agencia Nacional de Tierras como contraprestación de los servicios que preste, así como los obtenidos por la administración de los bienes que se le encomiendan, y cualquier otro que reciba en el ejercicio de sus funciones.


Los recursos que los municipios, los distritos, los departamentos y otras entidades acuerden destinar para cofinanciar programas de la Agencia Nacional de Tierras

Los recursos que los municipios, los distritos, los departamentos y otras entidades acuerden destinar para cofinanciar programas de la Agencia Nacional de Tierras

Las donaciones o auxilios que le hagan personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, y entidades internacionales.

Los rendimientos financieros provenientes de la administración de sus recursos que no sean parte del Presupuesto General de la Nación.

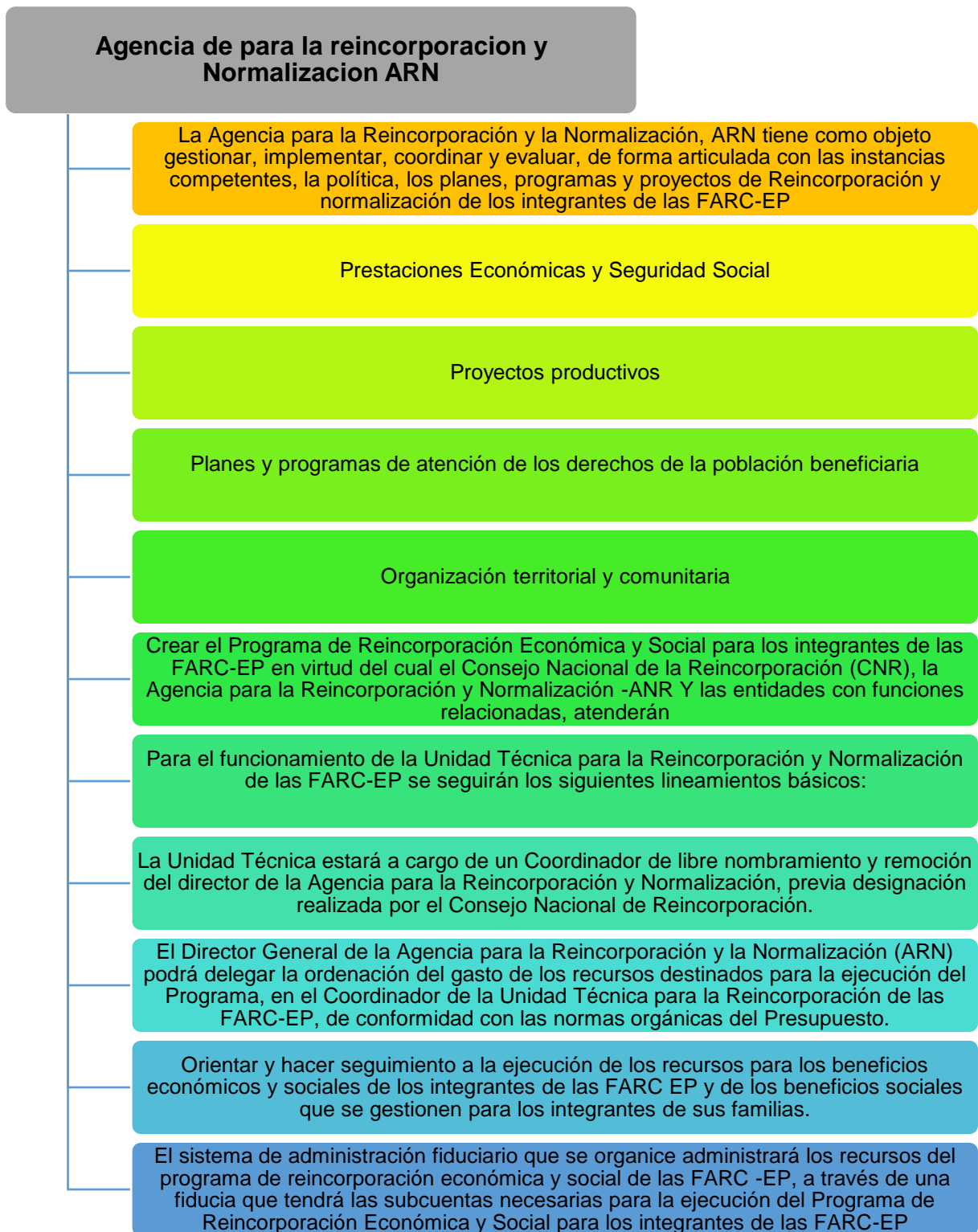
Los recursos provenientes de organismos internacionales o de cooperación internacional que se destinen para el cumplimiento de los objetivos del Fondo



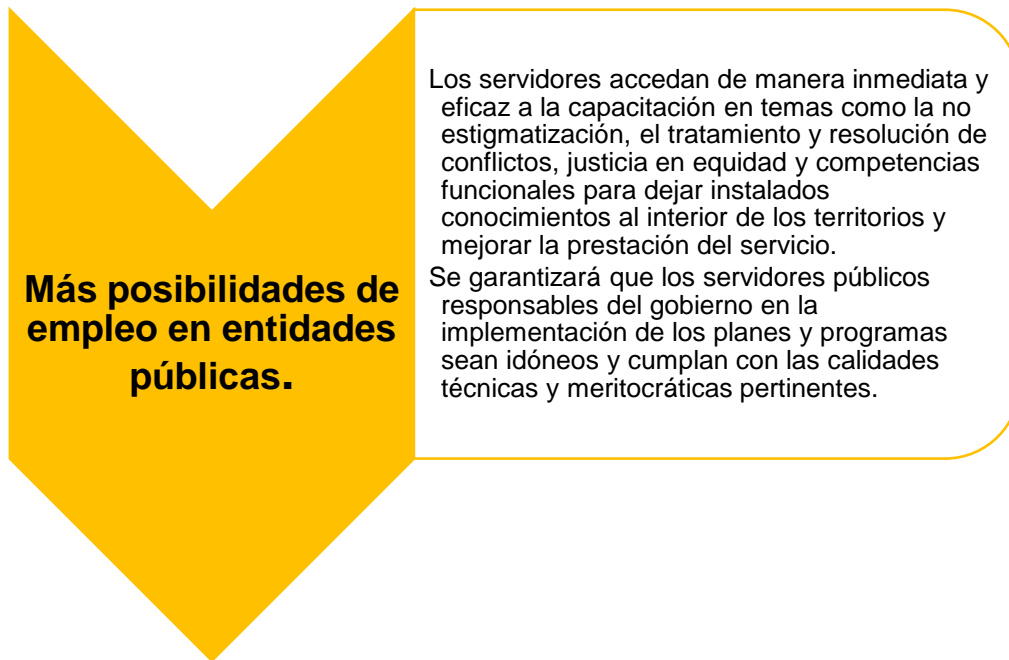
Artículo 29. Subsidio Integral de Acceso a Tierra.

Créase el Subsidio Integral de Acceso a Tierra, SIAT, como un aporte estatal no reembolsable, que podrá cubrir hasta el cien por ciento (100%) del valor de la tierra y/o de los requerimientos financieros para el establecimiento del proyecto productivo

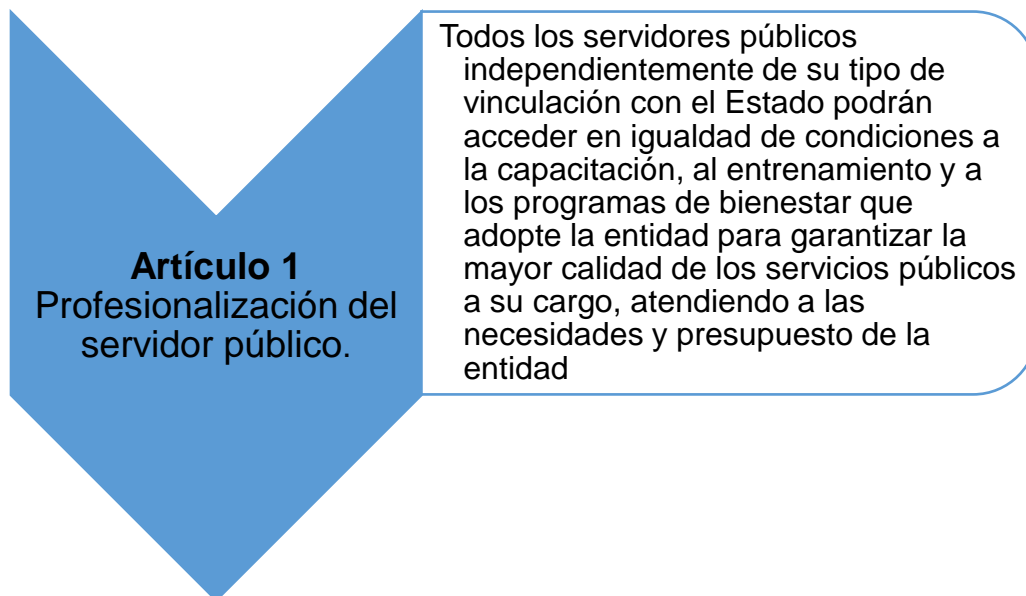
Fuente: (Decreto Ley 902, 2017) – Elaboración propia



Fuente: (Decreto Ley 897, 2017) – Elaboración propia



Fuente: (Decreto 894, 2017) – Elaboración propia



Fuente: (Decreto 894, 2017) – Elaboración propia

Artículo 2:
La Escuela Superior de
Administración Pública -
ESAP

Diseñará y ejecutará anualmente programas de formación y capacitación dirigidos a fortalecer las competencias, habilidades, aptitudes y destrezas que requieran los servidores públicos de los municipios en los cuales se pondrán en marcha los planes y programas para la implementación del Acuerdo de Paz

Fuente: (Decreto 894, 2017) – Elaboración propia

**Garantizamos la
inserción a la vida civil
de los integrantes de las
FARC.**

Por el cual se establecen medidas e instrumentos para la reincorporación económica y social colectiva e individual de los integrantes de las FARC-EP conforme al Acuerdo Final. Las FARC-EP podrán constituir una organización de economía social y/o solidaria, denominada Economías Sociales del Común (ECOMÚN).

Fuente: (Decreto Ley 899, 2017) – Elaboración propia

Decreto ley 899, 2017

Artículos

La Agencia para la Reincorporación y la Normalización, ARN tiene como objeto gestionar, implementar, coordinar y evaluar, de forma articulada con las instancias competentes, la política, los planes, programas y proyectos de Reincorporación y normalización de los integrantes de las FARC-EP

Artículo 2 Beneficiarios. :

los miembros de las FARC -EP acreditados por la oficina del Alto Comisionado para la Paz, que hayan surtido su tránsito a la legalidad

Artículo 3. Reincorporación de menores de edad.

serán objeto de medidas especiales de atención y protección El programa de reincorporación de las FARC-EP en lo económico y social que diseñe el CNREI Programa garantizará la reincorporación a estos menores de edad y su acompañamiento psicosocial, garantizando el derecho a la información de todos los participantes

Artículo 5. Objeto de ECOMUN promover, conforme a sus estatutos, el proceso de reincorporación económica y social de los integrantes de las FARC-EP y cumplir las funciones que se le asignan en el Acuerdo Final se aplicarán a ECOMUN las disposiciones vigentes propias de las organizaciones de economía solidaria.

Artículo 6. Asesoría jurídica y técnica. El Gobierno Nacional facilitará todo el proceso de formalización jurídica de ECOMUN mediante la financiación de la asesoría jurídica y técnica a que haya lugar.

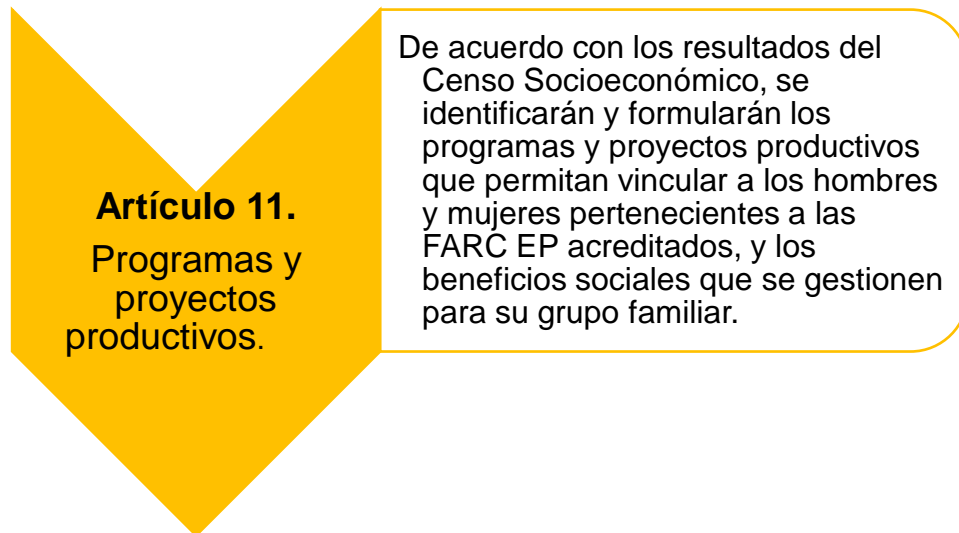
Artículo 7. Asignación única de normalización. La asignación única de normalización consiste en un beneficio económico que se otorga a cada uno de los integrantes de las FARC-EP una vez finalizadas las Zonas Veredales Transitorias de Normalización. Este apoyo se entregará por una sola vez y será equivalente a dos millones de pesos (\$2'000.000).

Artículo 8. Renta básica. La renta básica es un beneficio económico que se otorgará a cada uno de los integrantes de las FARC-EP durante veinticuatro (24) meses, siempre y cuando no tengan un vínculo contractual, laboral, legal y reglamentario Este beneficio económico equivaldrá al 90% del Salario Mínimo Mensual Legal Vigente en el momento de su reconocimiento.

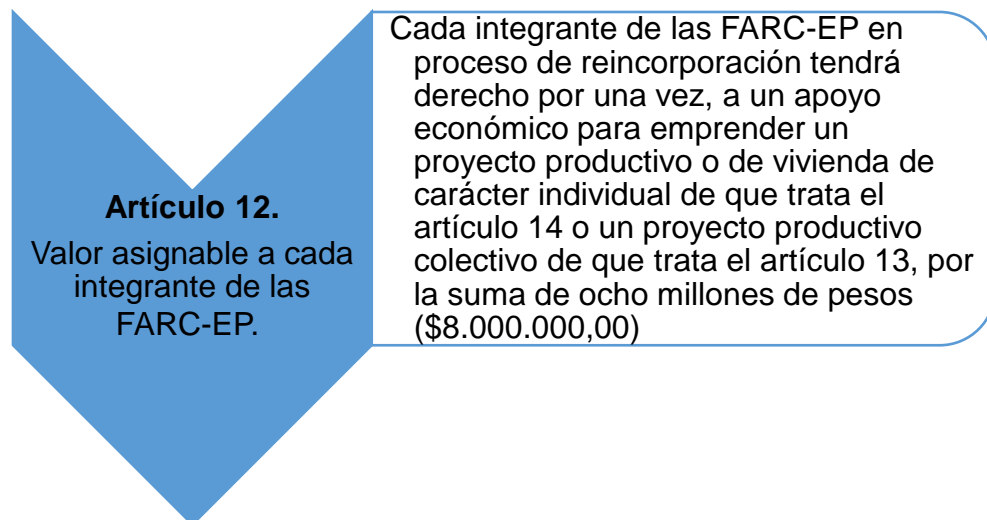
Artículo 9. Sistema de protección pago de seguridad social y pnesion a quienes aun no tengan un contrato laboral

Artículo 10. Censo socioeconómico suministrará la información requerida para facilitar el proceso de reincorporación integral de las FARC -EP a la vida civil, como comunidad y como individuos.

Fuente: (Decreto ley 899, 2017) – Elaboración propia



Fuente: (Decreto ley 899, 2017) – Elaboración propia



Fuente: (Decreto ley 899, 2017) – Elaboración propia

Artículo 13.
Proyectos productivos
colectivos.

Los recursos correspondientes a las personas que decidan y autoricen girar los recursos que le corresponden para participar en proyectos colectivos a través de ECOMUN, que hayan sido identificados y viabilizados, serán transferidos por el Gobierno Nacional a ECOMUN, a más tardar treinta días (3D) después de verificada la viabilidad de cada proyecto por el CNR. El CNR realizará la viabilización de los proyectos con la mayor celeridad posible. Para los efectos de la realización de los programas y proyectos colectivos por los cuales hayan optado los integrantes de las FARC-EP~ ECOMUN constituirá por una sola vez un Fondo para su ejecución, previa viabilidad verificada por el CNR. El Valor del Fondo dependerá del número total de asignaciones de los integrantes de las FARC-EP que decidan formar parte de ECOMUN.

Fuente: (Decreto ley 899, 2017) – Elaboración propia

Artículo 16.
Otros recursos para la
reincorporación.

Los recursos económicos aportados por la cooperación internacional no reembolsables, el sector privado y fundaciones para los proyectos de reincorporación de los integrantes de las FARC-EP a la vida civil, así como los recursos de cooperación técnica no reembolsables para dichos proyectos, no disminuirán las sumas previstas en este Decreto como beneficios para los reincorporados, sino que, por el contrario, podrán incrementarlas.

Fuente: (Decreto ley 899, 2017) – Elaboración propia

Artículo 17.
Planes y programas sociales.


1. Educación formal (básica y media, técnica y tecnológica, y universitaria) y educación para el trabajo y el desarrollo humano.
2. Validación y homologación de saberes y de conocimientos.
3. Vivienda en las condiciones de los programas que para el efecto tiene el Gobierno nacional
4. Cultura, recreación y deporte.
5. Protección y recuperación del medio ambiente.
6. Acompañamiento psicosocial
7. Reunificación de núcleos familiares y de familias extensas
- . Programas para adultos mayores
9. Empleabilidad y Productividad.
10. La Agencia de Normalización y Reincorporación realizará las gestiones y trámites de identificación para entregar al reincorporado la libreta militar y la cédula de ciudadanía,

Fuente: (Decreto ley 899, 2017) – Elaboración propia

Artículo 20.
Asignación de recursos.

El Gobierno Nacional dispondrá de los recursos para que la ARN realice los desembolsos correspondientes a la asignación única de normalización, proyectos productivos y renta básica dispuestos en el presente decreto.

Fuente: (Decreto ley 899, 2017) – Elaboración propia



Artículo 21.
Acceso sistema
financiero.

El Banco Agrario de Colombia S.A. apoyará la vinculación de los integrantes de las FARC-EP al sistema financiero con base en los listados que sean remitidos por el Alto Comisionado para la Paz, una vez surtido el proceso de acreditación establecido para tal fin.

Fuente: Decreto ley 899, 2017) – Elaboración propia

2.5 Modelos de emprendimiento social

Luego de una revisión bibliográfica exhaustiva, se encontraron los siguientes modelos de emprendimiento social, los cuales servirían como soporte teórico, para el planteamiento del modelo del presente trabajo de investigación, donde se encontraron elementos comunes, como lo son el ambiente o contexto, la propuesta de valor, la financiación o consecución de recursos, entre otros, a pesar de ser modelos teóricamente diferentes, comparten elementos centrales que son pilares para el éxito un modelo de emprendimiento social.

Modelo	Ubicación	Componentes o Elementos	Características	Observaciones y/ otros	Modelo Grafico	Referencia
Building social business models: Lessons from the grameen experience. Long Range Planning	Bangladesh	Propuesta de Valor	La respuesta a la pregunta ¿Quiénes son nuestros clientes y qué les ofrecemos que valoran?	A pesar de que estos elementos son tradicionalmente configurados para los modelos de negocio convencional, estos también son adaptados a la dimensión social de emprendimiento.	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> • Customers • Product/service <p>Value Constellation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internal value chain • External value chain <p>Profit Equation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sales revenues • Cost structure • Capital employed 	(Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010)
		Constelación de Valores	La respuesta a la pregunta: '¿Cómo entregamos esta oferta a nuestros clientes?' Esto involucra no solo la propia cadena de valor de la empresa sino también su red de valor con sus proveedores y socios			
		Ecuación de Ganancia	Abarca cómo se capta el valor de los ingresos generados a través de la propuesta de valor, y cómo se estructuran los costos y se emplea el capital en la constelación de valores			

Developing Innovative Business Models in Social Ventures.	Israel	ser conducido por una misión social	Oferta de valor: por lo tanto, el objetivo no es distribuir los beneficios a los accionistas	Aunque las empresas sociales podrían tener mucha flexibilidad en términos de planificación y modelos de prueba con elementos novedosos, no cambia el hecho de que tiene que haber una coincidencia entre el propósito de la empresa y sus recursos. La configuración de estos dos puede estar evolucionando continuamente. El resultado debe ser un modelo competitivo y sostenible que respalde las actividades de emprendimiento y el desarrollo continuo de emprendimientos		(Jokela & Elo, 2015)
		tener un impacto positivo en la sociedad	Target Groups: Beneficios sociales de los modelos de negocios.			
		reconocer la centralidad de la iniciativa empresarial	Revenue Lógica: Ecuación del Equilibrio económico			
		apoyar el logro de la competitividad en los mercados a través de planificación y gestión efectivas.	Marketing Channel y Key Resources:			
Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model	N/A	Innovación	Existe un vínculo importante entre la dinámica ambiental y las estrategias de creación de valor, El creciente entorno competitivo ha obligado a los emprendimientos sociales a poner gran énfasis en la	N/A		(Weerawardena & Sullivan Mort, 2006)
		Proactividad	El ES debe analizar las fuerzas externas e internas en juego, tratar de articular y luego consultar con la gente.			
		Gestión de riesgos	La mayoría de los casos parecen adoptar un enfoque muy cauteloso al abordar el riesgo teniendo un claro enfoque en la supervivencia de la organización			
		Sostenibilidad	El equilibrio dinámico, no está relacionado con el rápido crecimiento y la asunción de riesgos destinados a desarrollar las etapas de crecimiento del negocio. En las organizaciones socialmente emprendedoras, la dinámica se centra en la sostenibilidad de la organización (propuesta con valor y beneficio social)			
		Misión social	el hecho es estar profundamente comprometidos con cumplir la misión como primera prioridad. El desempeño financiero es secundario, muy importante pero secundario.			
		Búsqueda / reconocimiento de oportunidades	Los emprendedores sociales buscan activamente oportunidades para crear un mayor valor social para los clientes actuales y potenciales, pero esta va de la mano con la viabilidad financiera de la oportunidad y la necesidad de considerar la sostenibilidad de la organización.			

Fig. 1. Bounded multidimensional model of social entrepreneurship.

Building social business models: Lessons from the grameen experience. Long Range Planning	Bangladesh	Desafiando la sabiduría convencional	capacidad de crear nuevas estrategias que modifican las reglas del juego competitivo en una industria e -loop learning obliga a la organización a transformar sus referencias fundamentales y adoptar otras nuevas.	*El modelo comercial de Grameen Bank reinventó las reglas del juego. Primero, la propuesta de valor del banco apunta a sacar a los pobres de la pobreza mediante pequeños préstamos suficientes para financiar negocios, además desafía varios supuestos bancarios estándar, incluyendo la creencia de que los préstamos no se pueden otorgar sin garantías	<p>Social Profit Equation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Social profit • Environmental profit • ... <p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders • Product / service <p>Value Constellation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internal value chain • External value chain <p>Economic Profit Equation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sales revenues • Cost structure • Capital employed <p>=> No economic loss (full recovery of capital)</p>	(Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010)
		Encontrar socios complementarios	la construcción de modelos comerciales sociales es aprovechar la experiencia y los recursos mediante el establecimiento de alianzas. La principal ventaja de los acuerdos de colaboración radica en la combinación de recursos y conocimientos aprovechados por los socios, lo que a su vez puede conducir al desarrollo de una cartera más amplia de recursos para las empresas de la red	Grammen Bank realizo alianzas con Danone Telenor y		
		emprender la experimentación continua	se considera como un tipo específico de adquisición de conocimiento, una empresa existente que implementa este tipo de innovación se ve obligada a imaginar y aprender nuevas formas de hacer negocios; los cambios deben ser radicales y cuestionarán la forma convencional de hacer negocios de la empresa. La experimentación estratégica ofrece otra ruta hacia el aprendizaje requerido, y puede ser fundamental para resolver problemas donde las soluciones son inciertas	la innovación convencional del modelo de negocios, los modelos de negocios sociales pueden comenzar pequeños, refinarse y luego desplegarse		
		favorecer a los accionistas orientados a las ganancias sociales	Accionistas que entienden y aceptan la misión social del experimento. Al construir modelos de negocios sociales, la propuesta de valor y la constelación de valores deben construirse a través de vínculos innovadores entre todas las partes interesadas, incluidos los accionistas.	N/A		
		especificar claramente los objetivos de las ganancias sociales	Cuando el objetivo es construir un negocio social, su modelo de negocio debe pasar de la generación de beneficios financieros tradicionales a la generación de beneficios sociales. Esto es posible donde solo los accionistas orientados a la ganancia social están involucrados en el proyecto, pero dificulta el diseño del modelo comercial, ya que debe enfocarse no solo en el beneficio financiero, sino también en el beneficio para todas las partes interesadas.	los modelos comerciales sociales deben definir claramente sus objetivos.		

<p>Social Entrepreneurship: A Global Model for Evaluating Long-term Impact</p>	<p>Global</p>	<table border="1"> <tr><td>Financiación</td><td>Recursos Financieros</td></tr> <tr><td>Procesos Internos</td><td>Estrategia de Mercado (Costos e Ingresos)</td></tr> <tr><td>Clientes</td><td>Población en Riesgo</td></tr> <tr><td>Aprendizaje y Crecimiento</td><td>Comprender mejor la propuesta de valor social</td></tr> <tr><td>Desarrollo de Infraestructura</td><td></td></tr> <tr><td>Condiciones Humana</td><td>Capital Humano, con el que desarrollo la empresa social</td></tr> <tr><td>Benefactores de Apoyo</td><td>Población Objetivo definido en la propuesta de valor</td></tr> <tr><td>Cuota de Mercado</td><td>Clientes beneficiados del proyecto social</td></tr> <tr><td>Cambio Economico Social</td><td>Obtener retroalimentación de la acción social</td></tr> <tr><td>Sostenibilidad de la Empresa</td><td>Ecuación de Equilibrio</td></tr> <tr><td>Cambio Ambiental</td><td>Impactos socialmente responsables</td></tr> <tr><td>Campo de políticas (gobierno)</td><td>políticas que impulsen el desarrollo de emprendimientos sociales</td></tr> </table>	Financiación	Recursos Financieros	Procesos Internos	Estrategia de Mercado (Costos e Ingresos)	Clientes	Población en Riesgo	Aprendizaje y Crecimiento	Comprender mejor la propuesta de valor social	Desarrollo de Infraestructura		Condiciones Humana	Capital Humano, con el que desarrollo la empresa social	Benefactores de Apoyo	Población Objetivo definido en la propuesta de valor	Cuota de Mercado	Clientes beneficiados del proyecto social	Cambio Economico Social	Obtener retroalimentación de la acción social	Sostenibilidad de la Empresa	Ecuación de Equilibrio	Cambio Ambiental	Impactos socialmente responsables	Campo de políticas (gobierno)	políticas que impulsen el desarrollo de emprendimientos sociales	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>		<p>(Clark & Brennan, 2016)</p>
Financiación	Recursos Financieros																													
Procesos Internos	Estrategia de Mercado (Costos e Ingresos)																													
Clientes	Población en Riesgo																													
Aprendizaje y Crecimiento	Comprender mejor la propuesta de valor social																													
Desarrollo de Infraestructura																														
Condiciones Humana	Capital Humano, con el que desarrollo la empresa social																													
Benefactores de Apoyo	Población Objetivo definido en la propuesta de valor																													
Cuota de Mercado	Clientes beneficiados del proyecto social																													
Cambio Economico Social	Obtener retroalimentación de la acción social																													
Sostenibilidad de la Empresa	Ecuación de Equilibrio																													
Cambio Ambiental	Impactos socialmente responsables																													
Campo de políticas (gobierno)	políticas que impulsen el desarrollo de emprendimientos sociales																													
<p>Model of Social Entrepreneurship and Socio-entrepreneurship: A Replica of Reality</p>	<p>N/A</p>	<table border="1"> <tr><td>Perspectiva</td><td>Beneficios de valor social</td></tr> <tr><td>Motivación</td><td>Motivo economico y social</td></tr> <tr><td>Percepción sobre el rendimiento</td><td>Satisfacción de una necesidad colectiva</td></tr> <tr><td>Percepción de la Estrategia</td><td>alineada a los criterios establecidos</td></tr> </table>	Perspectiva	Beneficios de valor social	Motivación	Motivo economico y social	Percepción sobre el rendimiento	Satisfacción de una necesidad colectiva	Percepción de la Estrategia	alineada a los criterios establecidos	<p>Perspectiva del los modelos de Emprendimiento social desde la filantropía y el deber ser de la realidad</p>		<p>(Ninguna, Ananda, & Susilo, 2015)</p>																	
Perspectiva	Beneficios de valor social																													
Motivación	Motivo economico y social																													
Percepción sobre el rendimiento	Satisfacción de una necesidad colectiva																													
Percepción de la Estrategia	alineada a los criterios establecidos																													
<p>The Dual Hybridity of Social Enterprises for Marginalized Populations</p>	<p>N/A</p>	<table border="1"> <tr><td>financiadores de negocios sociales que distinguen entre inversores privados / institucionales y donantes</td><td>Los inversores en negocios sociales deberían ser capaces de reconocer el impacto financiero y social determinado por sus inversiones Generalmente se reconoce que el desarrollo socioeconómico lidera el crecimiento financiero</td></tr> <tr><td>responsables políticos</td><td>los gobiernos centrales y los organismos de política internacional: podrían (o no podrían) definir políticas que apoyen las iniciativas comerciales sociales</td></tr> <tr><td>los tomadores de decisiones</td><td>un emprendedor social u otros gerentes</td></tr> </table>	financiadores de negocios sociales que distinguen entre inversores privados / institucionales y donantes	Los inversores en negocios sociales deberían ser capaces de reconocer el impacto financiero y social determinado por sus inversiones Generalmente se reconoce que el desarrollo socioeconómico lidera el crecimiento financiero	responsables políticos	los gobiernos centrales y los organismos de política internacional: podrían (o no podrían) definir políticas que apoyen las iniciativas comerciales sociales	los tomadores de decisiones	un emprendedor social u otros gerentes	<p>incluye enfoques que conducen al cálculo de indicadores / métricas sintéticos para proporcionar una medida del desempeño global de una organización social. Estos enfoques se enfocan en el resultado final de las organizaciones de negocios sociales, incluso si algunos de ellos cambian de los modelos de insumos, productos y resultados</p>	<p>N/A</p>	<p>(Bengo, Arena, Azzone, & Calderini, 2016)</p>																			
financiadores de negocios sociales que distinguen entre inversores privados / institucionales y donantes	Los inversores en negocios sociales deberían ser capaces de reconocer el impacto financiero y social determinado por sus inversiones Generalmente se reconoce que el desarrollo socioeconómico lidera el crecimiento financiero																													
responsables políticos	los gobiernos centrales y los organismos de política internacional: podrían (o no podrían) definir políticas que apoyen las iniciativas comerciales sociales																													
los tomadores de decisiones	un emprendedor social u otros gerentes																													

Elaboración propia

2.6 Enfoque metodológico

El enfoque propuesto para desarrollar la investigación es de tipo cualitativo, el cual consiste en la contratación de modelos y teorías para concluir con un juicio que permita generar nuevo conocimiento, otra de las características de este enfoque es su tinte holístico *“porque se precia de considerar el “todo”, sin reducirlo al estudio de sus partes.”* (Hernández, 2004); en general el enfoque cualitativo tiene cinco elementos:

“(Grinnell, 1997):

- 1. Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.*
- 2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.*
- 3. Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.*
- 4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.*
- 5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.”* (Hernández, 2004).

Por todo lo anterior la investigación contará de análisis e interpretación de los diferentes modelos de emprendimiento que existen en el mundo, lo cual está relacionado con la observación o el estudio de un fenómeno, a partir de esta observación se interponen características generales de los modelos de emprendimiento, construyendo así un nuevo modelo para que sea validado posteriormente, por un panel de expertos que validaran las nuevas ideas y

asimismo retroalimentaran el proceso constructivo de la generación de nuevo conocimiento con estos ajustes se terminara de ajustar el nuevo modelo de emprendimiento y por último se presenta el modelo final con el fin de formular y generar una nueva alternativa en el emprendimiento social en el marco del posconflicto.

Es relevante resaltar que a pesar de que es una generación de nuevo conocimiento este enfoque no requiere de un planteamiento de una hipótesis y de su contrastación, en enfoque cualitativo *“(Grinnell, 1997). Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. (...) Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido.”* (Hernández, 2004).

La investigación que se desarrollara tiene un tinte inductivo, que parte del análisis de casos específicos que se han presentado en el mundo, estudiar su comportamiento características, debilidades, fortalezas, casos de éxitos, herramientas entre muchos otros factores que permiten generar una propuesta general partiendo del estudio de caos específicos *“se fundamenta más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Va de lo particular a lo general.”* (Hernández, 2004)

La investigación tendrá como elementos principales *“la profundidad a los datos, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles y las experiencias únicas.”* (Hernández, 2004), el contexto elegido para el desarrollo de esta investigación permite acotar las características del modelo que se pretende proponer.

2.7 Instrumentos

“La investigación podría enfocarse cualitativamente, utilizando tres herramientas: a) entrevistas en profundidad; b) sesiones de grupo con discusión abierta sobre el tema, y c) revisión archivos.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2004); el instrumento a utilizar principal será la entrevista en profundidad que se realizara a expertos, los cuales refinaran los resultados previos de la comparación, el análisis y las características compartidas encontradas en los modelos y que se tuvieron en cuenta para llegar a la propuesta de modelo que los expertos evaluaran.

La entrevista a profundidad *“se basa en el seguimiento de un guion de entrevista, en él se plasman todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de los encuentros, por lo que previo a la sesión se deben preparar los temas que se discutirán, con el fin de controlar los tiempos, distinguir los temas por importancia y evitar extravíos y dispersiones por parte del entrevistado”* (Robles, 2011).

La entrevista debe tener total sinergia con el objeto de estudio debe ser lo suficientemente elocuente y eficaz para que los expertos puedan dar las respuestas acertadas, en la critica a lo presentado a ellos, deben existir una reunión previa donde se les documente de la propuesta para que posteriormente se entre a evaluar lo presentado en un principio. *“El guion debe estructurarse con base en la hipótesis y los objetivos de nuestra investigación, en él se incluirá una introducción*

donde el entrevistador dará a conocer el propósito de la entrevista, cómo estará estructurada y qué alcances se desean obtener” (Robles, 2011)

La selección de los expertos debe ser cuidadosa e inexorable, ya que de estos depende la clarificación del modelo y su planteamiento final, es por esto que deben cumplir con características como la experiencia en el campo a estudiar tanto empírica como teórica. *“la información que se obtenga se analizará con atención y cuidado, atendiendo en todo momento la confidencialidad de los datos. Asimismo, el guion contendrá todas las temáticas a estudiar y que deberán desarrollarse a lo largo de todas las sesiones.” (Robles, 2011)*

3. Capítulo 3 - Resultados de la investigación

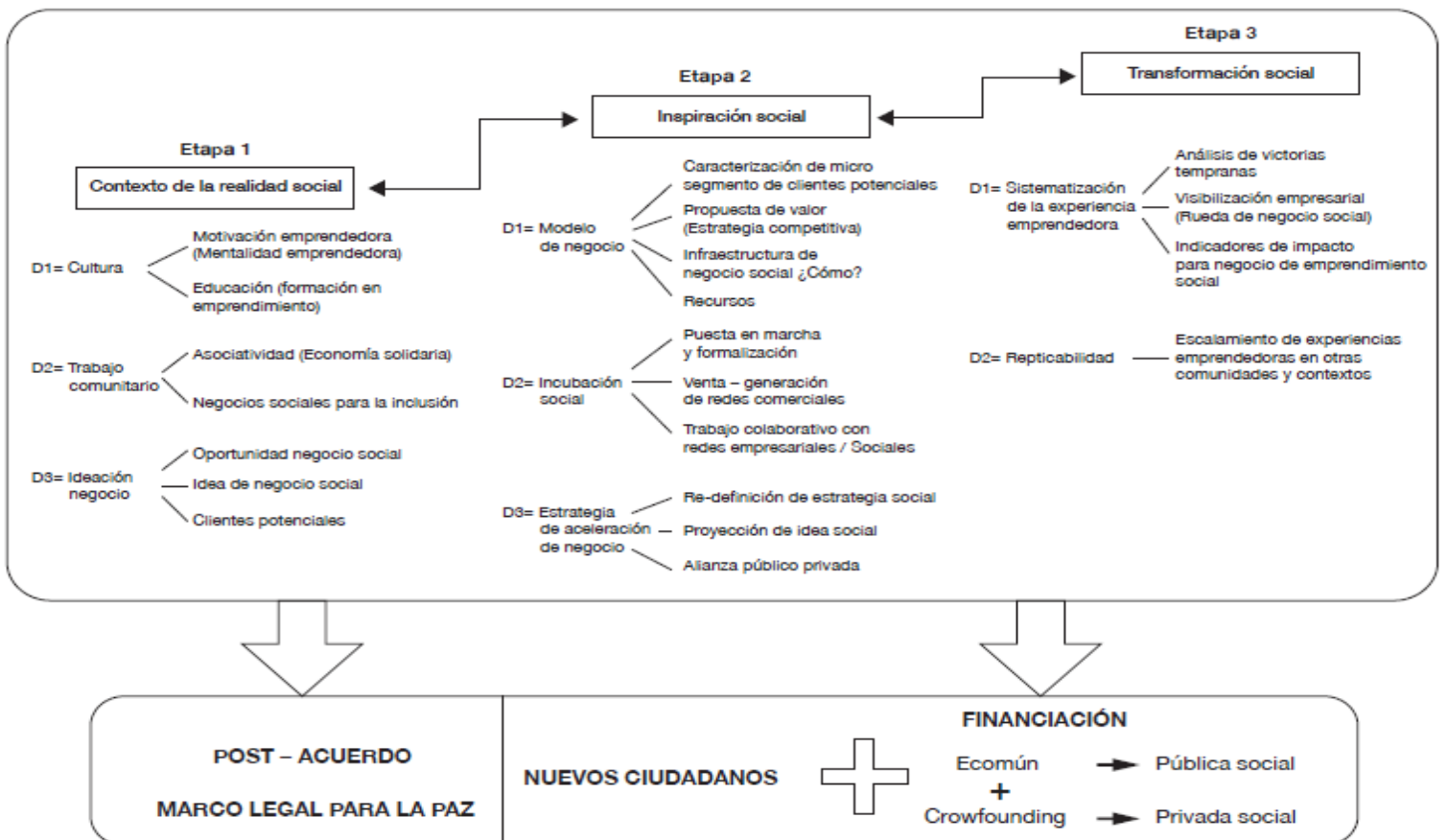
3.1 planteamiento modelo de emprendiendo social en el pos-acuerdo.

Después de la revisión bibliográfica de los diferentes modelos, se plantea el siguiente modelo de emprendimiento social para el pos-acuerdo, el cual está compuesto por tres etapas, la primera hace referencia al entorno donde se desarrolla el modelo, la segunda a la creación, perfeccionamiento y puesta en marcha de la idea de negocio social y en la tercera etapa se presentan los resultados de la creación de la innovación social sus alcances e impactos

proferidos en la sociedad, todo esto soportado en las políticas y leyes del pos-acuerdo asimismo que en los reinseridos y la financiación y apalancamiento.

El modelo pretende contribuir a la creación de país después de que las Farc dejaron las armas, por tal razón es un ejercicio teórico que tiene como objetivo contribuir a la creación de empresas sociales que permitan facilitar el proceso de reinserción de los desmovilizados de dicho grupo armado.

MODELO DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN EL POST ACUERDO



ETAPA 1

Contexto de la realidad social

Dinamizador 1: Cultura:

- **Motivación emprendedora:** Dentro del modelo de emprendimiento social se debe partir de la disposición y mentalidad emprendedora, ya que en el entendimiento y si bien la creación de empresa en Colombia es un proceso difícil se debe tener presente que el emprendimiento social se torna con ciertos matices que lo hacen un poco más lento y robusto; por esto debe existir un espíritu filantrópico y altruista, que permita que sea el motor de la idea social de negocio y que mitigue frustración que en ocasiones se pueden presentar.
- **Educación:** para garantizar que el modelo tenga un fundamento teórico, el emprendedor además de tener una motivación debe contar con una formación en emprendimiento que permita tener las bases sólidas con el propósito de adquirir herramientas, que disminuyen la probabilidad de fracaso de los emprendimientos sociales, este fundamente teórico junto con la motivación son elementos detonantes de un emprendimiento social exitoso.

Dinamizador 2: Trabajo Comunitario

- **Asociatividad:** es importante destacar que la economía solidaria como vehículo para lograr la sostenibilidad económica de la idea de negocio social, es una de las mejores opciones que ofrece la teoría y asimismo la práctica; ya que el trabajo colaborativo y la cooperación, son indispensable para trabajar por el objetivo e impacto social que se pretende, lo que garantiza de cierta forma que la idea de negocio tenga garantía de recursos económicos.
- **Negocios sociales para la inclusión:** el presente modelo de emprendimiento social debe estar soportado en una idea de negocio

que sea vinculante, es decir que la idea de negocio tenga un fundamento social, que busque mejorar las condiciones vida de una comunidad ya sea en el campo laboral, educativo, de salud entre otros.

Dinamizador 3: ideación de negocio

- **Oportunidad de negocio social:** dentro de una sociedad en conflicto como la sociedad colombiana las necesidades deben convertirse en oportunidades de negocio, lo cual es el propósito del emprendimiento social. Estas oportunidades de negocio deben ser identificadas por los emprendedores sociales, los cuales requieren de además de la motivación de emprender, la habilidad para la identificación de oportunidades dentro del contexto en el que se desenvuelve, con el propósito de mitigar los conflictos o afectaciones que tiene la sociedad.
- **Idea de negocio social:** a partir de la identificación de una oportunidad de negocio inmersa en una problemática social, la idea de negocio debe comenzar por resolver la problemática social identificada la cual que se transformara en la oportunidad de negocio social.
- **Clientes potenciales:** para permitir que el emprendimiento social sea perdurable a través del tiempo debe entenderse las necesidades de la comunidad y a partir de la identificación de los clientes potenciales, se deberá tener presente la estrategia para abarcar este mercado. Es importante destacar que el flujo que tiene el presente modelo permite enlazar problemática social, con oportunidad, y la satisfacción de una necesidad de una población identificada previamente.

ETAPA 2:

Inspiración social

Dinamizador 1: Modelado de Negocio

- **Caracterización de micro segmento de clientes potenciales:** En el contexto del pos-acuerdo que se plantea en el presente modelo de emprendimiento social, se debe analizar si el micro segmento de clientes potenciales, puesto que a partir de la identificación de ciertos parámetros y directrices que tenga este segmento de mercado, se deberá crear la estrategia de valor social, con el propósito de se acotar y planificar adecuadamente las acciones para poner en marcha el emprendimiento social.
- **Propuesta de valor:** Es de vital importancia plantear una estrategia competitiva que permita a la idea de negocio social establecer características diferenciadoras que permitan tener un valor agregado que a su vez que traduzca en una ventaja con respecto a los demás negocios tanto comerciales como sociales. Si bien es cierto los emprendimientos sociales tiene un carácter atractivo por la comunidad, no se debe dejar de desconocer de que se requiere de una idea que permita darle identidad el emprendimiento social.
- **Infraestructura de Negocio social:** para mitigar alguna problemática social es importante tener en cuenta la provisión tanto de ideas como de recursos materiales, que permiten llevar a cabo la idea de negocio social, el ¿cómo? es uno de los elementos que determinan la existencia del emprendimiento social como una organización.

- **Recursos:** Los recursos hacen referencia tanto al personal colaborativo dentro del negocio social, como de los recursos materiales que permitirán ejecutar la idea de negocio.

Dinamizador 2: Incubación social

- **Puesta en marcha y formalización:** después de tener la estrategia, clientes y de plantear el modelo, es de vital importancia el trabajo en equipo el cual es uno de los pilares más importantes del emprendimiento social y a través de este proponer una cadena de valor social, que le dará rigurosidad al modelo y aportará el pragmatismo que el modelo necesita.
- **Ventas:** Desde luego que en cualquier idea de negocio se deben garantizar unos ingresos, que se obtendrán a través de venta de un bien o un servicio, los cuales surgirán después de plantear la idea de negocio. Adicionalmente es de vital importancia tener redes de comercio que permitan dinamizar la sostenibilidad del negocio, realizando intercambio de mercancías.
- **Trabajo colaborativo con redes empresariales/sociales:** el establecimiento y reconociendo del emprendiendo social son garantes de una sostenibilidad en el tiempo; es por esto que además de interactuar con los clientes potenciales, la búsqueda de nuevas alianzas sociales y comerciales, podrán ser escenario de una posterior expansión.

Dinamizador 3: estrategia de aceleración de negocio

- **Redefinición de estrategia de negocio social:** después de garantizar que la idea de negocio social está teniendo resultados positivos en la comunidad intervenida, se debe tener en cuenta que

la innovación es un factor transversal y permanente dentro de los negocios sociales, es por esto que reinventarse es uno de los pilares del emprendimiento social cuando este está llegando a su etapa de maduración.

- **Proyección de idea social:** otro de los elementos del presente modelo, está relacionado con la no estacionalidad del negocio social, es decir todos los negocios tiene un ciclo de vida en donde inicial maduran y entran en una etapa de declive, es por esto que la proyección del negocio deber ser visionaria y a la vanguardia y los cambios que tiene la sociedad, los cuales son permanentes y teniendo un dinamismo el emprendimiento social posterga la etapa de declive.
- **Alianza publico privada:** la búsqueda de aliados participativos tanto en recursos económicos como sociales, deben ser la constante dentro del planteamiento del negocio social, este tipo de alianzas y sobre todo con el sector público con un vehículo para expandir las fronteras

ETAPA 3:

Transformación social

Dinamizador 1: sistematización de la experiencia emprendedora:

- **Análisis de victorias tempranas:** El emprendimiento de carácter social tiene excelente aceptación de la comunidad, ya que es evidente que estos procuran por el bienestar general, es por esto que los resultados y los impactos de este tipo de emprendimientos pueden ser visualizados a corto plazo.
- **Visibilización empresarial:** teniendo en cuenta el éxito de los emprendimientos sociales deben ser presentados como referentes en la sociedad, realizar ruedas de negocios sociales, donde se

compartan las experiencias vivida permite una afinación de las estrategias y la propuesta de valor de otros referentes.

- **Indicadores de impacto para negocios de emprendimiento social:** Dentro de los alcances que debe tener el modelo en emprendimiento social planteado se debe dejar evidencia cuantificable de cuáles son los impactos que han tendido que los emprendedores sociales han puesto en marcha. Puesto que estos pueden ser referencias para días futuras, los indicadores que se plantean son índices que puedan cuantificar el impacto del emprendimiento social, como lo es la disminución de la tasa de homicidios, embarazos adolescentes, numero de reinsertados entre muchos otros

Dinamizador 2: Replicabilidad

- **Escalamiento de experiencias emprendedoras en otras comunidades y contextos:** una de las evidencias más importantes que puede tener un emprendimiento social debe ser la capacidad de ser replicado y tendido en cuenta como modelo, para ser puesto en marcha en otro contexto y en otra sociedad, la capacidad de adaptación del modelo y de su replicabilidad depende del éxito que en el pasado haya tendido en su etapa inicial.

Pos acuerdo – marco legal para la paz

Dentro del marco legal que le compete al emprendimiento social, se deben destacar los decretos y acuerdos que deben ser pertinentes y consecuentes con el emprendimiento social, los cuales tratan tenemos con respecto a la reinserción, es decir el desarrollo de los nuevos ciudadanos con oportunidades de vida,

adicionalmente el tema de la restitución de tierras, la educación, el bienestar social y la vida en comunidad tanto de víctimas como de victimarios, son los temas que son pertinentes para el modelo de emprendimiento social que se plantea.

Los decretos con fuerza de ley que tiene coherencia con lo antes planteado son los siguientes:

- Medidas para implementar la Reforma Rural Integral, Decreto Ley 902 de 2017: donde se disponen en las entidades recursos y requisitos para hacer acreedor de tierras restituidas después de los desplazamientos forzados.
- Se crea la Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN), Decreto Ley 897 de 2017: es decreto imparte garantías a los exguerrilleros que a partir de la dejación de las armas tendrán un acompañamiento con el fin de tener herramientas para la reinserción a la sociedad como un ciudadano del común.
- Más posibilidades de empleo en entidades públicas, Decreto 894 de 2017: el estado como una de los garantes del bienestar de los nuevos ciudadanos deberá ser artífice de que todas las disposiciones que vengan derivadas de los acuerdos se lleven a cabo y por tal razón deberá capacitar al personal que trabajara dentro de todas las organizaciones que serán encargadas de los diferentes programas para la ejecución de los acuerdos de paz, con el propósito de que esta valor sea haga con el personal más idóneo.
- Garantizamos la inserción a la vida civil de los integrantes de las Farc, Decreto Ley 899 de 2017: este decreto será elemento indispensable para crear espacios e instrumentos la resocialización de los desmovilizados de las Farc.
- Habrá mejores oportunidades de formación en el campo, Decreto 892 de 2017: uno de los pilares para que todo lo pactado en los acuerdos se lleve a cabo es el saber hacer por esto tanto campesinos como nuevos ciudadanos deberán, estar guiados por personal técnico especializad, que

darán herramientas para mitigar los errores que se puedan cometer en la praxis de los programas sociales. Este personal idóneo se preparará en las universidades públicas del país, ya que el estado como garante de este proyecto deberá proveer dicho personal para la ejecución de planes y programas.

FINANCIACIÓN

Ecomún

Dentro de los acuerdos de paz firmados en la Habana, se establecieron mecanismos y organizaciones como Ecomún que permitirán, la implementación y el desarrollo de estos, por el lado de Ecomún se encuentra una de las herramientas principales para que el modelo de emprendimiento social tenga soporte financiero, puesto que esta organización creada a través del decreto de ley 899 de 2017, tiene por fin ayudar al proceso de reincorporación social y económica de los desmovilizados de las FARC, donde los emprendimientos sociales encontrarán recursos económicos para la realización de sus ideas y negocios sociales, de acuerdo con esto la alianza entre Ecomún y los negocios de emprendimiento social se puede catalogar como alianza público social, de la que habla el modelo de emprendimiento social que se plantea en el presente trabajo.

Crowdfunding

Uno de los caminos para financiar proyectos de emprendimiento social es el “crowdfunding”, el cual es un modelo que ha tendido éxito en los emprendedores que no tienen los suficientes recursos para llevar su idea de negocio a cabo.

Es por esto, que se plantea como una de las estrategias para financiar los emprendimientos sociales con capital privado, el crowdfunding esta tiene como base la financiación de ideas de negocio a través de pequeñas inversiones que hacen entidades privadas o personas naturales con el propósito de tener alguna retribución material o financiera, de tal modo que todas las oportunidades de negocio que se derivan de la implementación de los acuerdos encuentran en el crowdfunding una excelente herramienta para financiar los emprendimientos sociales, los cuales carecen de un ramilletes de opciones de financiación para llevar a cabo sus las ideas de negocio social.

3.2 Validación del modelo

Como se mencionó en apartes anteriores, la metodología a utilizar para la validación del modelo de emprendimiento social en el pos-acuerdo fue la metodología Delphi, la cual requiere de la selección de expertos en el tema a investigar y una serie de entrevistas, donde se realizan las respectivas recomendaciones por parte de los expertos, para luego pasar a una fase de refinación y planteamiento final resultado de la investigación.

Como primera fase esta la selección de los expertos, la segunda realización del cuestionario de entrevista, la tercera respuesta del cuestionario por parte de los expertos y por último una refinación del modelo planteado a partir de los comentarios realizados por los expertos.

3.3 Reseña de los expertos

Se realizó una selección de expertos que le dieran diferentes perspectivas al modelo, para que la realimentación dada por ellos fuera más enriquecedora, por lo tanto, se eligieron 4 expertos desde diferentes aristas del modelo con el propósito de que los comentarios dados fueran lo más holísticos posibles.

La profesora Sandra Velázquez desde su perspectiva cultural como profesora de la universidad nacional de Colombia y perteneciente al departamento de ciencias humanas, Diana carolina quintero desde la vista pura del emprendimiento social ya que es cofundadora de Bive, Natalia escobar desde el punto de vista público-social ya que se desempeña como directora del programa Manizales Como Vamos y el profesor Juan Nicolás desde la mirada financiera y económica, fueron los expertos seleccionados para darle dinamismo y diversidad al modelo. las diferentes perspectivas que cada experto le da al modelo permitieron hacerlo mucho más completo y enriquecedor.

Experto

Perfil Profesional

Sandra Velásquez Puerta



Profesora en dedicación exclusiva de la Universidad Nacional de Colombia, a la facultad de administración.

Comunicadora social y periodista, es especialista en Políticas Culturales y Gestión Cultural, además es magister en Información y Comunicación de Carácter Investigativo, tiene un doctorado en Ciencias de la

Diana Carolina Quintero



Natalia escobar Santander:



Información y la Comunicación (Universidad Nacional de Colombia, 2019)

CEO Bive, vive con bienestar, fundación de emprendimiento social domiciliada en la ciudad de Manizales.

Administradora de empresas, especialista en finanzas corporativas, con experiencia en cooperación nacional e internacional, formulación de proyectos sociales y gerenciamiento empresarial.

Ha trabajado como voluntaria para diversas organizaciones que promueven la filosofía de negocios sociales del Premio Nobel de Paz Prof. M. Yunus y como consultora en el desarrollo de modelos de negocios sostenibles para ONGs. (Bive, 2019)

Ingeniera Industrial de la Universidad Nacional de Colombia, especialista en Mercadeo, estudiante de Maestría en Administración.

Manizales Como Vamos programa de mejoramiento de la calidad de vida en Manizales. (Bive, 2019)

Juan Nicolas Montoya



Elaboración Propia

Profesor titular de la universidad nacional de Colombia tiene más de quince años de experiencia como investigador y profesor.

Es administrador de empresas de la universidad Nacional de Colombia, magister en administración económica y financiera, es doctor en administración y posdoctor en políticas públicas. (Información suministrada por el profesor)

3.4 Cuestionario guía para revisión del modelo

El cuestionario propuesto como parte de la validación de los expertos, este compuesto de 5 preguntas, la primera pregunta está enfocada a una vista general y preliminar de modelo, la segunda pregunta se refiere a la estructura de la primera etapa, la tercera pregunta solicita revisión de la etapa 2, la cuarta pregunta hace referencia a la etapa 3 del modelo, por último, se le solicita al experto que después de la revisión detallada del modelo de su última apreciación sobre el mismo.

1. **¿Considera adecuada la estructura que plantea el Modelo Conceptual, teniendo en cuenta las tres etapas en los que se fundamenta su diseño? ¿Cree pertinente agregar, modificar o suprimir algo en el modelo?**

Respuesta:

2. **Con relación a la primera etapa (contexto de la realidad social), ¿son correctos los dinamizadores planteados, es decir estos tres permiten abarcar la dimensión de contexto social?**

Respuesta:

3. **Respecto a la segunda etapa (inspiración Social), ¿cree que es necesario agregar, conservar o eliminar alguno de ellos? ¿Por qué?**

Respuesta:

4. **De acuerdo con la tercera etapa (Transformación social) ¿cree que con los dos dinamizadores planteados es suficiente para generar una transformación social?**

Respuesta:

5. **desde su experiencia profesional y académica ¿qué recomendaciones adicionales haría al “modelo de emprendimiento social en el marco del posacuerdo”**

Respuesta:

Firma experto

3.5 Apreciación de los expertos al Modelo de Emprendiendo Social en el Pos-acuerdo

Se realiza un cuadro resumen con las respuestas y apreciaciones del cuestionario diligenciado por cada uno de los expertos, las cuales permiten validar la composición e interrelación de los elementos del modelo, así como el perfeccionamiento y refinación de aspectos que enriquecen el componente teórico del modelo haciéndolo más completo, versátil y detallado.

	1. ¿Considera adecuada la estructura que plantea el Modelo Conceptual, teniendo en cuenta las tres etapas en los que se fundamenta su diseño? ¿Cree pertinente agregar, modificar o suprimir algo en el modelo?	2. Con relación a la primera etapa (contexto de la realidad social), ¿son correctos los dinamizadores planteados, es decir estos tres permiten abarcar la dimensión de contexto social?	3. Respecto a la segunda etapa (inspiración Social), ¿cree que es necesario agregar, conservar o eliminar alguno de ellos? ¿Por qué?	4. De acuerdo con la tercera etapa (Transformación social) ¿cree que con los dos dinamizadores planteados es suficiente para generar una transformación social?	5. desde su experiencia profesional y académica ¿qué recomendaciones adicionales haría al “modelo de emprendimiento social en el marco del posacuerdo”
Sandra Velásquez Puerta	Mi observación general es que debe aterrizarse mucho más el tema de la innovación social en precisiones como temáticas, ejemplos, escenarios para que no sea simplemente la incursión de unas palabras bajo un esquema de un modelo para emprendimiento. Además, con el condicionante del pos-acuerdo, qué implicaciones tiene, es un momento de transición en el que los emprendimientos sociales tienen mucho que aportar. Cómo un trabajo ambiental contribuye a reapropiar los territorios y genera acciones en torno a los	Dinamizadora cultura Deja de lado la esencia del concepto cultura. Se sugiere consultar la definición de cultura de Ley general de cultura de Colombia 397 de 1997. -Debería agregarse trabajo colaborativo y cooperativo. Las redes de cooperación que pueden estar en los contextos desde colectivos, voluntariados, bancos de tiempo. Dinamizador Ideación de negocio -Creo que es necesario precisar en una sociedad en conflicto	dar claridad como especificar temáticas, segmentos de población en los que se aplicaría, más que clientes hacer la diferenciación hacia beneficiarios, pensar en voluntarios. En ventas además ir hacia rentabilidades sociales, impactos, formas en las que unos pagan por otros. Este ítem requiere dar más fuerza al componente social, parece para un emprendimiento en general. No basta con poner	Dinamizador 1 sistematización de experiencia emprendedora. Sugiero cuando se refieren a victorias tempranas y su impacto hablar de rentabilidad social En indicadores de impacto. Considero que es necesario agregar escalabilidad	¿Propuesta no será necesario incluir en los dinamizadores el marco legal que puede favorecer los emprendimientos? Podría ser en el primero porque hace parte del contexto Considero que en el documento de contextualización debe iniciarse con una introducción del pos-acuerdo

	<p>ODS, por ejemplo. Es un buen ejercicio que necesita afinar el foco a los social, desde emprendimiento está claro</p>	<p>cuáles podrían ser las oportunidades de una sociedad en conflicto para lo social. Cuáles serían las problemáticas sociales.</p> <p>-Creo que la idea de negocio social debe volverse a redactar porque no precisa tanto y da más información la oportunidad. Hay que buscar la diferencia entre las ambas categorías. La primera debería ser ese horizonte de acción y la segunda cómo se aprovecha de ese panorama para formular una idea precisa.</p>	<p>problemática social hay que abordarlo desde las categorías.</p>		
<p>Diana Carolina Quintero</p>	<p>No encuentro diferenciación entre el modelo expuesto que enfatiza en posconflicto y un modelo para negocios sociales. Sugiero la incorporación de los elementos del posconflicto en cada fase, por ejemplo, desde la aproximación a la comunidad víctima de conflicto, la cual puede hacer parte de la cadena de valor como proveedor, cliente, colaborador o incluso emprendedor.</p>	<p>Considero que los dinamizadores son correctos. Desde mi perspectiva estos corresponden a Motivación, idea de negocio y estructura. Considero que se deben hacer las siguientes precisiones.</p> <p>- El emprendedor social está inspirados por un propósito, en la mayoría de los casos este corresponde a experiencias de sufrimiento o a inspiración.</p> <p>· Considero que además de la educación un dinamizador más importante es la Experiencia en emprendimiento y el desarrollo equipo emprendedor.</p>	<p>El modelo correcto de emprendimiento social corresponde a muchos aspectos, por lo tanto, no asumiría que la asociatividad es el correcto, se deben tener en cuenta factores como: Motivación del emprendedor, quién es el emprendedor, cuál es su objetivo a corto y largo plazo. Una de las principales preguntas que me surgen es ¿Por qué el posconflicto genera oportunidades específicas de emprendimiento social?, ¿En qué áreas?, ¿Para quién?</p>	<p>Respuesta: Sugiero La influencia en política pública como uno de los resultados del modelo de emprendimiento social</p>	<p>Sugiero diferenciar elementos característicos de un modelo de emprendimiento social PARA EL POSCONFLICTO en relación a otro modelo de emprendimiento Social. Aclarar la capacidad de ajuste de los fondos públicos a las características de una inversión en emprendimiento en especial de fase temprano, en el sentido de que el estado presenta alta burocracia en sus procesos y las pérdidas generadas por la inversión en emprendimiento fallido</p>

					podrían ser vistas como detrimento del patrimonio.
Natalia Escobar Santander	Me parece pertinente y ajustada al proceso de pos-acuerdo	Tal vez me parecería más adecuado poner el dinamizador 3 en la segunda etapa, pues ya se está hablando de la creación de la idea mientras que la primera la entiendo como las condiciones del contexto y culturales que hacen que una persona empiece un emprendimiento social.	Le agregaría el sugerido anteriormente También propondría revisar si en algún lado caben inversionistas, ángeles, apalancamiento en programas existentes o recursos frescos para iniciar o hacer crecer el programa	Según el modelo del premio cívico que venimos aplicando, a todas las innovaciones sociales se les evalúan 4 criterios: - Sostenibilidad: financiera y social - Replicabilidad - Escalabilidad - Participación de la comunidad De pronto puede incorporarse algo en esta etapa.	Creo que es importante robustecer el proceso de evaluación. - No solamente con indicadores de impacto, que son los que se miden después de una intervención (además posiblemente para hablar de indicadores de impacto se deba tener grupo de control, por lo que podría revisarse si dejarlos como indicadores de resultado). - Incorporar indicadores de gestión y resultado en las tres etapas. La evaluación en la medida que se desarrolla el modelo fortalece las siguientes etapas y permite ajustar su implementación. - Igualmente en la primera etapa puede incluirse indicadores ex ante de diagnóstico, que permitirán tener una línea de base para luego poder evaluar los resultados.

<p>Juan Nicolas Montoya</p>	<p>me parece que en la etapa unos deberían considerarse variables sociales, económicas, políticas que integren los objetos de estudio. Pero de cumplirse con las intencionalidades del estudio, me parece importante incluir una iniciativa de la dinamización 3 en la etapa 3. Cómo desarrollar las APP para diferentes sectores, que lineamientos de economía y política social deberían integrarse para alcanzar los resultados esperados.</p>	<p>Existen hoy entornos más competitivos, diferenciadores y complejos, mismos que deben ser considerados en la formulación de un modelo. Creo de vital importancia incluir variables macroeconómicas, modelos políticos del nuevo gobierno y la conceptualización y caracterización de los agentes de estudio.</p>	<p>Considero oportuno considerar el marco referencial de las variables endógenas e insertar las que impactan externamente, Es importante considerar la educación y la cultura, pero lo es más educar para el trabajo, debería tenerse en cuenta. Lo mismo que la carga psicosocial de los sujetos en otrora afectos</p>	<p>Se requiere el tercero.</p>	<p>Es necesario integrar tanto las variables endógenas como exógenas en los órdenes políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, que permitan constituir una visión más amplia de la realidad del país que de manera directa afecta a los agentes de cambio, proponiéndoles elementos, educación y prácticas que les permitan formarse para el trabajo, y adaptarse psicosocialmente, al mundo urbano y empresarial.</p>
--	---	--	---	--------------------------------	--

3.6 Refinamiento Modelo de Emprendimiento Social en el Pos-acuerdo.

Teniendo en cuenta los comentarios recomendaciones y aperciones de los expertos el modelo, sufre modificaciones las cuales serán explicadas en la presente sección:

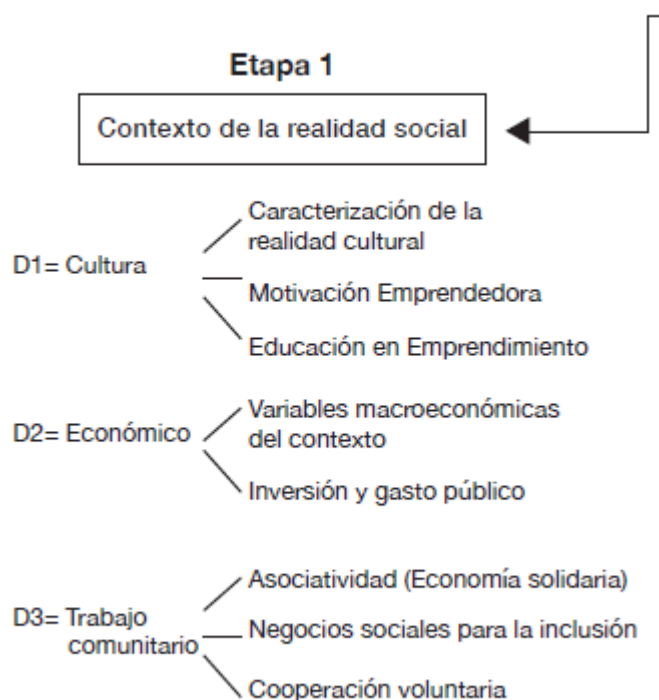
El modelo refinado con los nuevos elementos es el siguiente:

Modificaciones etapa 1

- La profesora Sandra Velásquez, encomendó tener en cuenta en el dinamizador 1 cultura: la caracterización de la realidad cultural, como elemento del dinamizador mencionado.
- El profesor Juna Nicolás Montoya, recomendó que era importante la inclusión de indicadores macroeconómicos, los cuales sirvieran de referencia para el emprendedor y que este pudiera entender el contexto en el cual se desarrolla la idea de negocio, de tal manera que se agregó el dinamizador 2, económico, el cual plantea dos elementos, 1. Variables macroeconómicas del contexto y 2. Inversión y gasto público, este último fue agregado por el autor del presente trabajo puesto que lo ve pertinente para complementar la información tendida en cuenta por los indicadores macroeconómicos.
- Natalia Escobar sugirió que el dinamizador tres de la etapa 1 (ideación de negocio), fuera el dinamizador 1 de la etapa 2, de tal forma que se realizó la respectiva modificación y la dinamizadora ideación de negocio, ahora pertenece a la etapa 2.

- El dinamizador 2 inicialmente planteado era el trabajo comunitario pase a ser el dinamizador tres de la etapa 1, el cual por recomendación de la profesora Sandra Velásquez se le agrego un elemento más el cual es la cooperación voluntaria.

Etapa 1: Contexto de la realidad social



Modificaciones de la etapa 2

- Natalia escobar recomendó trasladar el dinamizador tres (ideación de negocio) de la etapa 1 para, que fuese el dinamizador 1 de la etapa 2, de este modo la etapa 3 pasa a tener 4 dinamizadores.
- El profesor Juan Nicolás, sugirió que en la etapa 3 transformación social, se incluyera las alianzas publico privadas como dinamizador, por

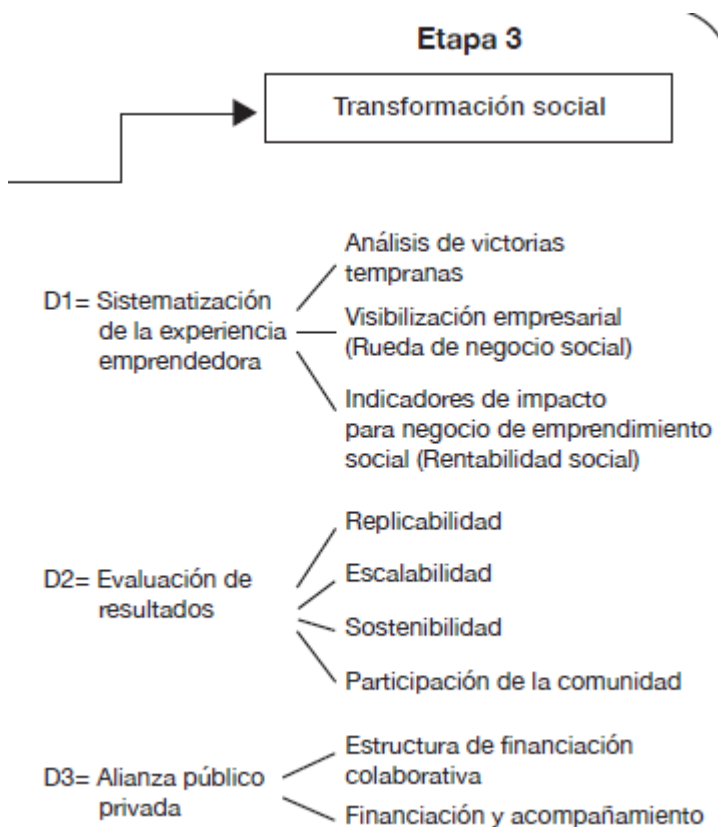
tal razón se sustrajo este elemento del dinamizador “estrategia de aceleración de negocio”.



Modificaciones de la etapa 3

- Sandra Velásquez comentó que en los indicadores que debía tener en cuenta el modelo era importante precisar, el indicador de rentabilidad social, de tal forma que fue especificado en el dinamizador 1 sistematización de la experiencia emprendedora, de la etapa 3.
- Natalia escobar recomendó que en esta etapa la evaluación de resultados fuese más exhaustiva, donde relaciono cuatro elementos principales de la evaluación de un negocio de innovación social, los cuales son: replicabilidad, escalabilidad, sostenibilidad y participación de la comunidad, por tal motivo, se modificó el dinamizador 2 (replicabilidad) inicialmente planteado, por el dinamizador de evaluación de resultados con los elementos sugeridos por la experta.

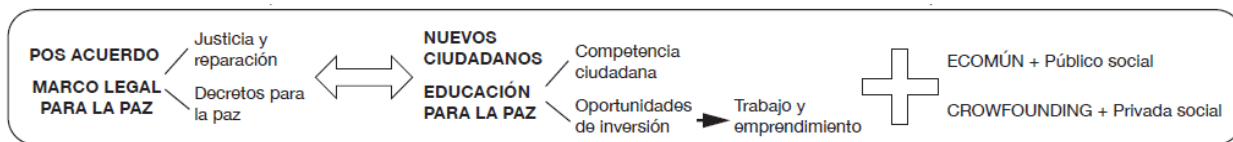
- Juan Nicolás recomendó que el elemento alianzas publico privadas del dinamizador 3 que en el nuevo modelo es el 4, fuera un dinamizador, en la etapa de transformación social, por tal motivo, se crea un tercer dinamizador llamado alianza publico privada, el cual tiene dos elementos: 1. estructura de financiación colaborativa y 2. financiación y acompañamiento.



Modificaciones del soporte

- La profesora Sandra, recomendó agregar elementos como los son la justicia y reparación y decretos para la paz, para dar claridad al contexto del modelo.
- El profesor Juan Nicolás, sugirió tener en cuenta la educación para el trabajo, por lo que se agregó el elemento educación para la paz, el cual

este compuesto por competencia ciudadana y las oportunidades de inversión (trabajo y emprendimiento).

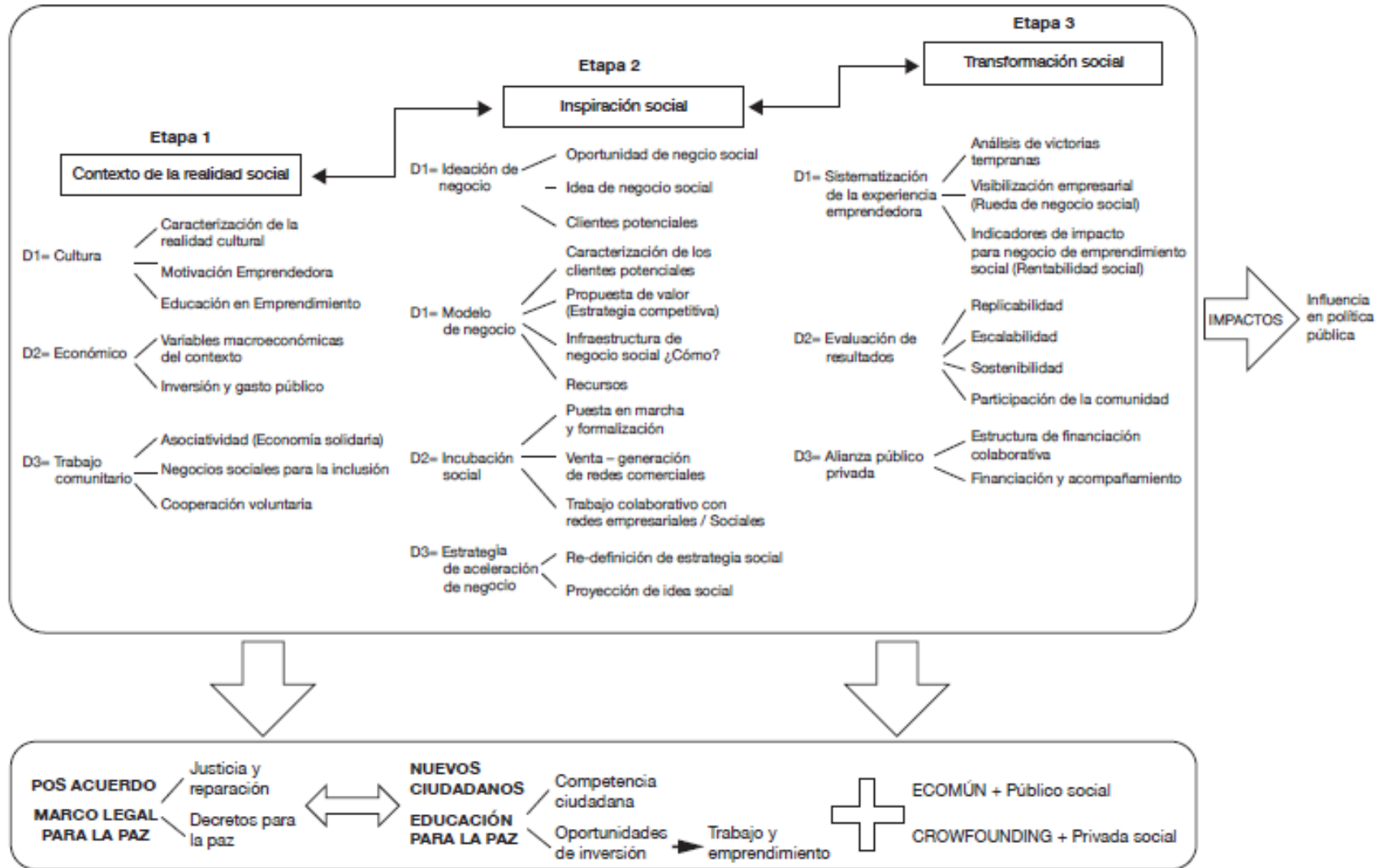


Por último, Diana Carolina Quintero, propone que el presente modelo puede tener influencia en la creación de políticas públicas de tal modo que se agrega este elemento como un impacto que pueda tener el modelo desarrollado en el presente trabajo de investigación.



De tal modo que el modelo con los cambios expuestos en la sección inmediatamente anterior quedaría definido de la siguiente forma.

MODELO DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN EL POS ACUERDO



3.7 Modelo de emprendimiento social en el posacuerdo – refinado

ETAPA 1

Contexto de la realidad social

Dinamizador 1: Cultura

- **Caracterización de la realidad cultural:** elemento donde se definen el contexto social, histórico y político en el que se encuentra inmerso el problema social; identificando, sus orígenes, causas y antecedentes, con el propósito de dilucidar y esclarecer la idea de negocio social que pretende mitigar tantos de los problemas sociales que están presentes en un proceso de negociación de paz con un grupo al margen de la ley.
- **Motivación emprendedora:** Dentro del modelo de emprendimiento social se debe partir de la disposición y mentalidad emprendedora de quien fuera actor de conflicto armado en Colombia o de alguna organización no gubernamental que se interesara por atender algunas de las necesidades que surgen después de la firma de los acuerdos de paz. Teniendo en cuenta que el proceso emprendedor es un proceso que requiere de trabajo en equipo y motivaciones más allá de las económicas. No cualquier ciudadano está preparado para realizar afrontar las altas y bajas que tiene el proceso emprendedor.
- **Educación:** del elemento anterior se desprende el elemento educativo, del cual se parte para garantizar que el modelo tenga un fundamento teórico, el emprendedor además de tener una motivación debe contar con una formación en emprendimiento que permita tener las bases sólidas con el propósito de adquirir herramientas, que disminuyen la probabilidad de fracaso de los emprendimientos sociales, este fundamento teórico junto con la motivación son elementos detonantes de un emprendimiento social exitoso. El fundamento teórico que lo da la educación es una de las herramientas que tiene el

emprendedor social, para ser consciente de que el emprendimiento social es un camino de esfuerzo trabajo y dedicación, cuyos resultados se verán en el mediano y largo plazo

Dinamizador 2: Económico:

- **Variables macroeconómicas del contexto:** es importante destacar que analizar las variables del país permite realizar pronósticos, que servirán de base para la puesta en marcha del proyecto, estadísticas como la tendencia de la TRM, la balanza de pagos, la inflación, el paro, la demanda agregada, entre otras pueden ser determinantes a la hora de iniciar un proyecto de emprendimiento social.
- **Inversión y gasto público:** este elemento se desprende del elemento anterior, puesto que un ambiente económico estable y la disposición que tiene el presupuesto nacional y la hacienda pública para apalancar proyectos de emprendimiento social son elementos determinantes para facilitar un ambiente fértil en el que los emprendimientos sociales puedan prosperar.

Dinamizador 3: Trabajo comunitario

- **Asociatividad:** es importante destacar que la economía solidaria como vehículo para lograr la sostenibilidad económica de la idea de negocio social, es una de las mejores opciones que ofrece la teoría y asimismo la práctica; ya que el trabajo colaborativo y la cooperación, son indispensable para trabajar por el objetivo e impacto social que se pretende, lo que garantiza de cierta forma que la idea de negocio tenga garantía de recursos económicos.
- **Negocios sociales para la inclusión:** el presente modelo de emprendimiento social debe estar soportado en una idea de negocio que sea vinculante, es decir que la idea de negocio tenga un fundamento social, que busque mejorar las condiciones vida de una comunidad ya sea en el campo laboral, educativo, de salud entre otros.

- **Cooperación voluntaria:** es uno de los elementos de vital importancia del proyecto emprendedor y que va ligado directamente con la economía solidaria planteada líneas arriba, puesto que, sin redes de apoyo o voluntariado, es difícil concretar el suficiente recurso humano que deberá ejecutar y cooperar en el proyecto.

ETAPA 2:

Inspiración social

Dinamizador 1: ideación de negocio:

- **Oportunidad de negocio social:** dentro de una sociedad en conflicto como la sociedad colombiana las necesidades deben convertirse en oportunidades de negocio, lo cual es el propósito del emprendimiento social. Estas oportunidades de negocio deben ser identificadas por los emprendedores sociales, los cuales requieren de además de la motivación de emprender, la habilidad para la identificación de oportunidades dentro del contexto del pos-acuerdo, con el propósito de mitigar los conflictos o afectaciones que la reinserción de los nuevos ciudadanos.
- **Idea de negocio social:** a partir de la identificación de una oportunidad de negocio inmersa en una problemática social, la idea de negocio debe comenzar por resolver la problemática social identificada. La idea de negocio social está enfocada al horizonte del proyecto a donde se quiere llegar, que se quiere hacer, que se quiere transformar etc.
- **Clientes potenciales:** para permitir que el emprendimiento social sea perdurable a través del tiempo debe entenderse las necesidades de la comunidad y a partir de la identificación de los clientes potenciales, se deberá tener presente la estrategia para abarcar este mercado. Es importante destacar que el flujo que tiene el presente modelo permite enlazar problemática social, con oportunidad, y la satisfacción de una necesidad de una población identificada previamente. Aclarando que a

pesar de que sea un modelo de emprendimiento social deberá tener clientes a atender; los cuales dependiendo de las características que tenga la idea de negocio deberán pagar algún tipo de cuantía por el bien o servicio prestado u adquirido.

Dinamizador 2: Modelado de negocio

- **Caracterización de los clientes potenciales:** En el contexto del pos-acuerdo que se plantea en el presente modelo de emprendimiento social, se debe analizar el micro segmento de clientes potenciales, ya que de los resultados de dichos análisis se podrá definir elementos como: la estrategia de valor social, la forma de abordar al cliente, la estrategia de mercadeo, entre otros; con el propósito de acotar y planificar adecuadamente las acciones para poner en marcha el emprendimiento social.
- **Propuesta de valor:** Es de vital importancia plantear una estrategia competitiva que permita a la idea de negocio social establecer características diferenciadoras que permitan tener un valor agregado que a su vez se traduzca en una ventaja con respecto a los demás negocios tanto comerciales como sociales. Si bien es cierto los emprendimientos sociales tiene un carácter atractivo por aquello de lo social, no se debe dejar de desconocer que se requiere de una idea que permita darle identidad al emprendimiento social.
- **Infraestructura de Negocio social:** para mitigar alguna problemática social es importante tener en cuenta la provisión tanto de ideas como de recursos materiales, que permiten llevar a cabo la idea de negocio social, el ¿cómo? es uno de los elementos que determinan la existencia del emprendimiento social como una organización.
- **Recursos:** Los recursos hacen referencia tanto al personal colaborativo dentro del negocio social, como de los recursos materiales. Los inversionista, padrinos o benefactores deben ser parte fundamental de este proceso los cuales están catalogados como el medio para adquirir los recursos materiales con los cuales se llevará a cabo la idea de negocio social.

Dinamizador 3: Incubación social

- **Puesta en marcha y formalización:** después de tener la estrategia, para los clientes, es de vital importancia el trabajo en equipo y la capacidad de ejecución de los emprendedores, en momento del modelo, juegan aspectos como la adaptación al cambio, el dinamismo, la capacidad de reacción entre otras capacidades, que deben tener los emprendedores para que el negocio sea exitoso.
- **Ventas:** Desde luego que en cualquier idea de negocio se deben garantizar unos ingresos, que se obtendrán a través de venta de un bien o un servicio, los cuales surgirán después de plantear la idea de negocio. Adicionalmente es de vital importancia mantener redes de comercio que permitan dinamizar la sostenibilidad del negocio.
- **Trabajo colaborativo con redes empresariales/sociales:** el establecimiento de redes de trabajo colaborativo con la comunidad, la policía, las alcaldías, la empresa privada entre otras entidades; son garantes de una sostenibilidad en el tiempo; es por esto que además de interactuar con los clientes potenciales, la búsqueda de nuevas alianzas sociales y comerciales, podrán ser escenario de una posterior expansión.

Dinamizador 4: estrategia de aceleración de negocio:

- **Redefinición de estrategia de negocio social:** después de garantizar que la idea de negocio social está teniendo resultados positivos en la comunidad intervenida, se debe tener en cuenta que la innovación es un factor transversal y permanente dentro de los negocios sociales, es por lo que reinventarse es uno de los pilares del emprendimiento social cuando este está llegando a su etapa de maduración.
- **Proyección de idea social:** otro de los elementos del presente modelo, está relacionado con la no estacionalidad del negocio social, es decir todos los negocios tiene un ciclo de vida en donde inicial maduran y entran en una etapa de declive, es por esto que la proyección del

negocio debe ser visionaria y a la vanguardia y los cambios que tiene la sociedad, los cuales son permanentes.

ETAPA 3

Transformación social

Dinamizador 1: sistematización de la experiencia emprendedora

- **Análisis de victorias tempranas:** El emprendimiento de carácter social tiene excelente aceptación de la comunidad, ya que es evidente que estos procuran por el bienestar general, es por esto que, los resultados y los impactos de este tipo de emprendimientos pueden ser visualizados a corto plazo.
- **Visualización empresarial:** teniendo en cuenta el éxito de los emprendimientos sociales deben ser presentados como referentes en la sociedad, realizar ruedas de negocios sociales, donde se compartan las experiencias vividas permite una afinación de las estrategias y la propuesta de valor de otros referentes.
- **Indicadores de impacto para negocios de emprendimiento social:** Dentro de los alcances que debe tener el modelo en emprendimiento social planteado se debe dejar evidencia cuantificable de cuáles son los impactos que han tendido que los emprendimientos sociales han puesto en marcha. Puesto que estos pueden ser referencias para ideas futuras, los indicadores que se plantean son índices que puedan cuantificar el impacto del emprendimiento social, como lo es la disminución de la tasa de homicidios, embarazos adolescentes, rentabilidad social, numero de reinsertados entre muchos otros. Estos indicadores están determinados por el tipo de negocio social que se desarrolle.

Dinamizador 2: evaluación

- **Replicabilidad:** una de las evidencias más importantes que puede tener un emprendimiento social debe ser la capacidad de ser replicado y tendido en cuenta como modelo, para ser puesto en marcha en otro contexto y en otra sociedad, la capacidad de adaptación del modelo y de su replicabilidad depende del éxito que en el pasado haya tendido en su etapa inicial.
- **Escalabilidad:** evidencia sobre la cual se puede entender la practicidad y simplificada de la idea de negocio social, la cual puede ser llevada a grandes escalas sufriendo modificaciones, pero siempre evidenciando buenos resultados.
- **Sostenibilidad:** este elemento hace referencia a lo que todo negocio debe apuntar y esta es la perdurabilidad en el tiempo tanto, social como económica, que permita el beneficio de la comunidad en general y el beneficio del emprendedor social.
- **Participación de la comunidad:** como parte de los elementos del modelo de emprendimiento social planteado, la cooperación voluntaria de la comunidad que se desea intervenir es parte del desarrollo de una adecuada y bien fundamentada idea de negocio social.

Dinamizador 3: Alianza Publico privada APP:

- **Estructura de financiación colaborativa:** la búsqueda de aliados participativos tanto en recursos económicos como sociales, deben ser la constante dentro del planteamiento del negocio social, este tipo de alianzas y sobre todo con el sector público son un vehículo para expandir las fronteras
- **Financiación y acompañamiento:** los recursos que se logren conseguir tanto en el sector público como en el privado deben ser recibidos con un acompañamiento que tenga estrategias de inversión y de directrices para la inversión de los dineros adquiridos.

Pos acuerdo marco legal para la paz

Dentro del marco legal que le compete al emprendimiento social, se deben destacar los decretos y acuerdos que deben ser pertinentes y consecuentes con el emprendimiento social, los cuales están relacionados la reinserción, es decir el desarrollo de los nuevos ciudadanos, adicionalmente el tema de la restitución de tierras, la educación, el bienestar social y la vida en comunidad tanto de víctimas como de victimarios, son los temas pertinentes para el modelo de emprendimiento social que se plantea.

La **justicia y reparación** son dos elementos que también deben ser tenidos en cuenta desde el ámbito cultural y judicial, porque a pesar de que se crearon posibilidades y herramientas para la innovación de negocios sociales, las deudas judiciales deben ser subsanadas para hacer una marcación de inicio cero, en los proyectos de emprendimiento social que se desprenden después de la firma de los acuerdos de paz.

Los **decretos con fuerza de ley** que tiene coherencia con lo antes planteado son los siguientes:

- Medidas para implementar la Reforma Rural Integral, Decreto Ley 902 de 2017: donde se disponen en las entidades recursos y requisitos para hacer acreedor de tierras restituidas después de los desplazamientos forzados.
- Se crea la Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN), Decreto Ley 897 de 2017: es decreto imparte garantías a los exguerrilleros que a partir de la dejación de las armas tendrán un acompañamiento con el fin de tener herramientas para la reinserción a la sociedad como un ciudadano del común.
 - Más posibilidades de empleo en entidades públicas, Decreto 894 de 2017: el estado como una de los garantes del bienestar de los nuevos ciudadanos deberá ser artífice de que todas las disposiciones que vengan derivadas de los acuerdos se lleven a cabo y por tal razón deberá capacitar al personal que trabajara dentro de todas las

organizaciones que serán encargadas de los diferentes programas para la ejecución de los acuerdos de paz, con el propósito de que esta valor sea hecha con el personal más idóneo.

- Garantizamos la inserción a la vida civil de los integrantes de las Farc, Decreto Ley 899 de 2017: este decreto será elemento indispensable para crear espacios e instrumentos para la resocialización de los desmovilizados de las Farc.
- Habrá mejores oportunidades de formación en el campo, Decreto 892 de 2017: uno de los pilares para que todo lo pactado en los acuerdos se lleve a cabo es el saber hacer por esto tanto campesinos como nuevos ciudadanos deberán, estar guiados por personal técnico especializado, que darán herramientas para mitigar los errores que se puedan cometer en la praxis de los programas sociales. Este personal idóneo se preparará en las universidades públicas del país, ya que el estado como garante de este proyecto deberá proveer dicho personal para la ejecución de planes y programas.

La **educación para la paz** es otro de los ítems que se presentan en el modelo como parte de la enseñanza a los nuevos ciudadanos, los cuales deben esforzarse para el trabajo, es decir no deben ser reinsertados bajo la premisa del subsidio, por tal motivo es de vital importancia, que los nuevos ciudadanos sean conscientes de **las competencias ciudadanas** que deben usar y desarrollar, una conciencia ciudadana, civismo, el ejercicio del voto consciente son competencias que hacen del proceso de reinsertión más educativo.

Además, las oportunidades de inversión que vincula la educación para el trabajo y el emprendimiento son elementos fundamentales en los cuales se basa el modelo de emprendimiento social para el pos-acuerdo, que se propone en el presente trabajo de investigación.

Como impacto identificado es la posible influencia que pueda tener el presente modelo en el desarrollo de una política pública, que determine y facilite la creación de ideas de negocio social.

Ecomún

Dentro de los acuerdos de paz firmados en la Habana, se establecieron mecanismos y organizaciones como Ecomún la cual es una de las herramientas principales para que el modelo de emprendimiento social tenga soporte financiero, puesto que esta organización creada a través del decreto de ley 899 de 2017, tiene por fin ayudar al proceso de reincorporación social y económica de los desmovilizados de las FARC, donde los emprendimientos sociales encontrarán recursos económicos para la realización de sus ideas y negocios sociales, de acuerdo con esto la alianza entre Ecomún y los negocios de emprendimiento social se puede catalogar como alianza público social, de la que habla el modelo de emprendimiento social que se plantea en el presente trabajo.

Crowdfunding

Uno de los caminos para financiar proyectos de emprendimiento social es el “crowdfunding”, el cual es un modelo que ha tendido éxito en los emprendedores que no tienen los suficientes recursos para llevar su idea de negocio a cabo. Es por esto, que se plantea como una de las estrategias para financiar los emprendimientos sociales con capital privado, el crowdfunding esta tiene como base la financiación de ideas de negocio a través de pequeñas inversiones que hacen entidades privadas o personas naturales con el propósito de tener alguna retribución material o financiera, de tal modo que todas las oportunidades de negocio que se derivan de la implementación de los acuerdos encuentran en el crowdfunding una excelente herramienta para financiar los emprendimientos sociales, los cuales carecen de un ramillete de opciones de financiación para llevar a cabo sus ideas de negocio social.

4. Capítulo 4: Conclusiones

El modelo de emprendimiento social planteado en el presente trabajo de investigación crea una ventaja competitiva a las ideas de negocio social de pos-acuerdo, comparada con los emprendimientos sociales genéricos y con los emprendimientos convencionales, puesto que el modelo brinda una rigurosidad, orden y lineamientos al proceso de la creación y formalización de una idea de negocio social.

El estado es uno de los participantes activos de este modelo, porque a través de sus políticas, leyes, recursos y demás elementos impulsan la generación de ideas de negocio social que se puedan presentar, además sin el contexto del pos-acuerdo y de todas sus implicaciones el fundamento de este modelo no tendría soporte teórico, por tal motivo es reto del estado y de las organizaciones públicas y ONG'S en general, tener en cuenta los lineamientos del presente modelo para el aprovechamiento de la construcción teórica realizada.

Se sustrajo elementos de modelos planteados anteriormente y de dinámicas de otros contextos para aterrizarlo al contexto colombiano, lo que le da riqueza al modelo y permite abarcar diferentes estados y nociones de las realidades del mundo.

La contextualización de la realidad social permite al modelo mitigar ciertos riesgos que de no ser tenidos en cuenta pueden afectar la funcionalidad de la idea de negocio social, es bastante pertinente hacer diagnósticos de la realidad y contexto para disminuir riesgos latentes. En la etapa de inspiración social recubrir los diferentes participantes de este proceso es reto para quien desee aplicar dichos modelos puesto que tiene en cuenta a todos los posibles participantes del proceso además que garantiza una concepción holística de la problemática social, con el desarrollo y bienestar social. Por último, la transformación social servirá de herramienta para las entidades garantes y dadoras de los recursos para adelantar procesos de seguimiento y auditoría a las ideas de negocio social que buscan la reconstrucción de tejido social.

Asimismo, como impacto de este modelo planteado la influencia que podría tener en el desarrollo de una política pública, para el desarrollo de emprendimientos sociales

es una de las conclusiones principales de este trabajo investigativo, puesto que los resultados positivos y de impacto se podrían ver reflejados en una política.

A. Anexo: Respuesta cuestionarios expertos

Diana Carolina Quintero

<p>1. ¿Considera adecuada la estructura que plantea el Modelo Conceptual, teniendo en cuenta las tres etapas en los que se fundamenta su diseño? ¿Cree pertinente agregar, modificar o suprimir algo en el modelo?</p>
<p>Respuesta: No encuentro diferenciación entre el modelo expuesto que enfatiza en posconflicto y un modelo para negocios sociales. Sugiero la incorporación de los elementos del posconflicto en cada fase, por ejemplo desde la aproximación a la comunidad víctima de conflicto, la cual puede hacer parte de la cadena de valor como proveedor, cliente, colaborador o incluso emprendedor.</p>
<p>2. Con relación a la primera etapa (contexto de la realidad social), ¿son correctos los dinamizadores planteados, es decir estos tres permiten abarcar la dimensión de contexto social?</p>
<p>Respuesta: Considero que los dinamizadores son correctos. Desde mi perspectiva estos corresponden a Motivación, idea de negocio y estructura.</p> <p>Considero que se deben hacer las siguientes precisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿A qué se refiere cuando se menciona que el emprendimiento social es más lento y robusto que el emprendimiento tradicional?. Establecer factores y soporte claro de ésta apreciación • La mentalidad del emprendedor social, difiere de la de un filántropo en el sentido de que este identifica en una necesidad social una oportunidad de negocio. • El emprendedor social está inspirados por un propósito, en la mayoría de los casos este corresponde a experiencias de sufrimiento o a inspiración. • Considero que además de la educación un dinamizador más importante es la Experiencia en emprendimiento y el desarrollo equipo emprendedor.
<p>3. Respecto a la segunda etapa (inspiración Social), ¿cree que es necesario agregar, conservar o eliminar alguno de ellos? ¿Por qué?</p>
<p>Respuesta: El modelo correcto de emprendimiento social corresponde a muchos aspectos, por lo tanto no asumiría que la asociatividad es el correcto, se deben tener en cuenta factores como: Motivación del emprendedor, quién es el emprendedor, cuál es su objetivo a corto y largo plazo. Por ejemplo, han surgido experiencias interesantes de asociatividad en el marco del posconflicto a través de cooperativas/asociaciones rurales orientadas al desarrollo agrícola y ecoturismo por parte de exguerrilleros; negocios sociales en donde a través de modelos de comercio justo mejoran las condiciones de mercado de productos agrícolas o que generan valor agregado a productos agrícolas provenientes de comunidades participantes en el posconflicto.</p> <p>Una de las principales preguntas que me surgen es ¿Por qué el posconflicto genera oportunidades específicas de emprendimiento social?, ¿En qué áreas?, ¿Para quién?</p> <p>Sugiero incluir como dinamizador "Modelo de generación de ingresos"</p>
<p>4. De acuerdo con la tercera etapa (Transformación social) ¿cree que con los dos dinamizadores planteados es suficiente para generar una transformación social?</p>
<p>Respuesta: Sugiero La influencia en política pública como uno de los resultados del modelo de emprendimiento social</p>
<p>5. desde su experiencia profesional y académica ¿qué recomendaciones adicionales haría al "modelo de emprendimiento social en el marco del posacuerdo"</p>

Respuesta: Sugiero diferenciar elementos característicos de un modelo de emprendimiento social PARA EL POSCONFLICTO en relación a otro modelo de emprendimiento Social. Por ejemplo, la reconstrucción de tejido social en comunidades víctimas del conflicto, o entre víctimas y victimarios.
Aclarar la capacidad de ajuste de los fondos públicos a las características de una inversión en emprendimiento en especial de fase temprano, en el sentido de que el estado presenta una burocracia en sus procesos, poca flexibilidad en inversión y las pérdidas generadas por la inversión en emprendimiento fallido podrían ser vistas como detrimento del patrimonio.

Diana Carolina Quintero G.

Firma del Experto

<p>1. ¿Considera adecuada la estructura que plantea el Modelo Conceptual, teniendo en cuenta las tres etapas en los que se fundamenta su diseño? ¿Cree pertinente agregar, modificar o suprimir algo en el modelo?</p>
<p>Respuesta: La modelación no es sólo un ejercicio que contribuya a los objetos de la investigación, sino la aplicación de variables que deberán ser inferidas a otros escenarios, actores y posibles conflictos, es decir, debe convertirse en el piloto fundamental para la implementación y puesta en marcha de estrategias, políticas y procedimientos. En este sentido me parece que en la etapa unos deberían considerarse variables sociales, económicas, políticas que integren los objetos de estudio. Pero de cumplirse con las intencionalidades del estudio, me parece importante incluir una iniciativa de la dinamización 3 en la etapa 3. Cómo desarrollar las APP para diferentes sectores, que lineamientos de economía y política social deberían integrarse para alcanzar los resultados esperados.</p>
<p>2. Con relación a la primera etapa (contexto de la realidad social), ¿son correctos los dinamizadores planteados, es decir estos tres permiten abarcar la dimensión de contexto social?</p>
<p>Respuesta: Existen hoy entornos más competitivos, diferenciadores y complejos, mismos que deben ser considerados en la formulación de un modelo. Creo de vital importancia incluir variables macroeconómicas, modelos políticos del nuevo gobierno y la conceptualización y caracterización de los agentes de estudio.</p>
<p>3. Respecto a la segunda etapa (inspiración Social), ¿cree que es necesario agregar, conservar o eliminar alguno de ellos? ¿Por qué?</p>
<p>Respuesta: Considero oportuno considerar el marco referencial de las variables endógenas e insertar las que impactan externamente, Es importante considerar la educación y la cultura, pero lo es más educar para el trabajo, debería tenerse en cuenta. Lo mismo que la carga psicosocial de los sujetos en otrora afectos.</p>
<p>4. De acuerdo con la tercera etapa (Transformación social) ¿cree que con los dos dinamizadores planteados es suficiente para generar una transformación social?</p>
<p>Respuesta: Se requiere el tercero.</p>
<p>5. desde su experiencia profesional y académica ¿qué recomendaciones adicionales haría al “modelo de emprendimiento social en el marco del posacuerdo”</p>

Respuesta:

Es necesario integrar tanto las variables endógenas como exógenas en los órdenes políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, que permitan constituir una visión más amplia de la realidad del país que de manera directa afecta a los agentes de cambio, proponiéndoles elementos, educación y prácticas que les permitan formarse para el trabajo, y adaptarse psicosocialmente, al mundo urbano y empresarial.

Firma del Experto

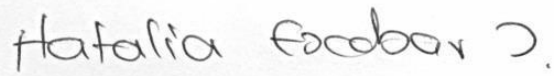
Natalia Escobar Santander

<p>1. ¿Considera adecuada la estructura que plantea el Modelo Conceptual, teniendo en cuenta las tres etapas en los que se fundamenta su diseño? ¿Cree pertinente agregar, modificar o suprimir algo en el modelo?</p>
<p>Respuesta: Me parece pertinente y ajustada al proceso de postacuerdo</p>
<p>2. Con relación a la primera etapa (contexto de la realidad social), ¿son correctos los dinamizadores planteados, es decir estos tres permiten abarcar la dimensión de contexto social?</p>
<p>Respuesta: Tal vez me parecería más adecuado poner el dinamizador 3 en la segunda etapa, pues ya se está hablando de la creación de la idea mientras que la primera la entiendo como las condiciones del contexto y culturales que hacen que una persona empiece un emprendimiento social.</p>
<p>3. Respecto a la segunda etapa (inspiración Social), ¿cree que es necesario agregar, conservar o eliminar alguno de ellos? ¿Por qué?</p>
<p>Respuesta: Le agregaría el sugerido anteriormente También propondría revisar si en algún lado caben inversionistas, ángeles, apalancamiento en programas existentes o recursos frescos para iniciar o hacer crecer el programa</p>
<p>4. De acuerdo con la tercera etapa (Transformación social) ¿cree que con los dos dinamizadores planteados es suficiente para generar una transformación social?</p>
<p>Respuesta: Según el modelo del premio cívico que venimos aplicando, a todas las innovaciones sociales se les evalúan 4 criterios: <ul style="list-style-type: none"> - Sostenibilidad: financiera y social - Replicabilidad - Escalabilidad - Participación de la comunidad De pronto puede incorporarse algo en esta etapa.</p>
<p>5. desde su experiencia profesional y académica ¿qué recomendaciones adicionales haría al “modelo de emprendimiento social en el marco del posacuerdo”</p>

Respuesta:

Creo que es importante robustecer el proceso de evaluación.

- No solamente con indicadores de impacto, que son los que se miden después de una intervención (además posiblemente para hablar de indicadores de impacto se deba tener grupo de control, por lo que podría revisarse si dejarlos como indicadores de resultado).
- Incorporar indicadores de gestión y resultado en las tres etapas. La evaluación en la medida que se desarrolla el modelo fortalece las siguientes etapas y permite ajustar su implementación.
- Igualmente en la primera etapa puede incluirse indicadores ex ante de diagnóstico, que permitirán tener una línea de base para luego poder evaluar los resultados.



Natalia Escobar J.

Firma del Experto

Sandra Velásquez

1. ¿Considera adecuada la estructura que plantea el Modelo Conceptual, teniendo en cuenta las tres etapas en los que se fundamenta su diseño? ¿Cree pertinente agregar, modificar o suprimir algo en el modelo?
<p>Respuesta:</p> <p>La estructura es adecuada y pertinente. Permite abordar la innovación social desde diversos aspectos y va del contexto hasta la dimensión de la transformación social. Contempla dinamizadores claves. Mi observación general es que debe aterrizarse mucho más el tema de la innovación social en precisiones como temáticas, ejemplos, escenarios para que no sea simplemente la incursión de unas palabras bajo un esquema de un modelo para emprendimiento. Además, son el condicionante del posacuerdo, qué implicaciones tiene, es un momento de transición en el que los emprendimientos sociales tienen mucho que aportar a los procesos de reinserción, de memoria, de desarrollo rural, de solución a problemáticas de lugares que vivieron el conflicto y que necesitan reconstruirse desde el tejido social. Cómo una propuesta de tejido es al mismo tiempo una acción para el duelo, la memoria y para un emprendimiento? Cómo un trabajo ambiental contribuye a reapropiar los territorios y genera acciones en torno a los ODS por ejemplo.</p> <p>Es un buen ejercicio que necesita afinar el foco a los social, desde emprendimiento está claro</p>
2. Con relación a la primera etapa (contexto de la realidad social), ¿son correctos los dinamizadores planteados, es decir estos tres permiten abarcar la dimensión de contexto social?
<p>Respuesta:</p> <p>Dinamizador cultura</p> <p>-Creo que el título hace alusión a cultura pero se refiere a educación y podría decirse que cultura emprendedora. Deja de lado la esencia del concepto cultura que son ese conjunto de relaciones que se dan en una sociedad determinada y que regulan y promueven comportamientos, se reflejan en modos de comunicar, de generar identidad, de parecerse y diferenciarse. Esos rasgos identitarios. Se sugiere consultar la definición de cultura de Ley general de cultura de Colombia 397 de 1997.</p> <p>-En este dinamizador debería incluirse la realidad cultural del contexto, no es lo mismo la equidad de género en población indígena, que afro, por ejemplo</p> <p>Dinamizador trabajo comunitario</p> <p>-Debería agregarse trabajo colaborativo y cooperativo. Las redes de cooperación que pueden estar en los contextos desde colectivos, voluntariados, bancos de tiempo, por ejemplo</p> <p>Dinamizador Ideación de negocio</p> <p>-Creo que es necesario precisar en una sociedad en conflicto cuáles podrían ser las oportunidades de una sociedad en conflicto para lo social. Cuáles serían las problemáticas sociales. Por ejemplo el trabajo con personas en situación de discapacidad, problemas de inequidad social, de equidad de género, entre otros. Generar estos campos ayuda a dimensionar las temáticas para la idea de negocio social.</p> <p>-Creo que la idea de negocio social debe volverse a redactar porque no precisa tanto y da más información la oportunidad. Hay que buscar la diferencia entre las ambas categorías. La primera debería ser ese horizonte de acción y la segunda cómo se aprovecha de ese</p>

panorama para formular una idea precisa.

3. Respecto a la segunda etapa (inspiración Social), ¿cree que es necesario agregar, conservar o eliminar alguno de ellos? ¿Por qué?

Respuesta:

Creo que está muy fundamentada en los aspectos administrativos falta el componente social.

Debe aterrizar mucho más en temáticas de innovación social. Para dar claridad como especificar temáticas, segmentos de población en los que se aplicaría, más que clientes hacer la diferenciación hacia beneficiarios, pensar en voluntarios. En ventas además ir hacia rentabilidades sociales, impactos, formas en las que unos pagan por otros.

Este ítem requiere dar más fuerza al componente social, parece para un emprendimiento en general. No basta con poner problemática social hay que abordarlo desde las categorías.

4. De acuerdo con la tercera etapa (Transformación social) ¿cree que con los dos dinamizadores planteados es suficiente para generar una transformación social?

Respuesta:

Dinamizador 1 sistematización de experiencia emprendedora. Sugiero cuando se refieren a victorias tempranas y su impacto hablar de rentabilidad social

En indicadores de impacto hay una error de digitación en días futuras

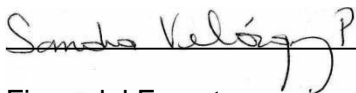
Considero que es necesario agregar escalabilidad.

5. desde su experiencia profesional y académica ¿qué recomendaciones adicionales haría al “modelo de emprendimiento social en el marco del posacuerdo”

Respuesta:

-Propuesta no será necesario incluir en los dinamizadores el marco legal que puede favorecer los emprendimientos?. Podría ser en el primero porque hace parte del contexto

-Considero que en el documento de contextualización debe iniciarse con una introducción del posacuerdo, decir en pocas líneas a qué se refiere a un proceso de negociación con una fuerza al margen de la ley las FARC, que involucra un proceso de transición de la sociedad colombiana donde también están los militares y quienes hayan tenido relación con el conflicto como empresarios. Que la negociación implicó reformas rurales, memoria, justicia y reparación, uno o dos párrafos de contexto colombiano. Esta claridad permite ubicarse, no se puede considerar obvio.



Firma del Experto

Referencias

- Astigarraga, E. (2000). EL MÉTODO DELPHI. Universidad de Deusto, 1.-14.
- Banco Mundial. (2017). Banco Mundial. Recuperado el 19 de Febrero de 2107, de Banco Mundial: Datos, Índice de GINI: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=CO&view=chart>
- Barrera, J. H. (2010). Guía Para La Comprensión Holística de la Ciencia. En J. Hurtado de Barrera, Parte II Capítulo 3 y 4 (págs. 85-164). Caracas: Fundación Sypal.
- BBC Mundo. (24 de Agosto de 2016). Noticias: BBC Mundo. Obtenido de BBC Mundo: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-37181413>
- Bive. (23 de enero de 2019). Bive Vive con Bienestar. Obtenido de <http://bive.co/es/con%C3%B3cenos#nuestro-equipo>
- Bravo Monge, C., (2016). Las escuelas de pensamiento del emprendimiento social. Schools of Thought in Social Entrepreneurship. TEC Empresarial, 10(3), 19. <https://doi.org/10.18845/te.v10i3.2937>
- Centre, C., & February, S.E. (2001). Social Entrepreneurship Discussion Paper No. 1, p 1-6.
- Centro de Nacional de Memoria Histórica. (2014). Los orígenes, las dinámicas y el crecimiento del conflicto armado. Centro de Nacional de Memoria Histórica, 111-197.
- CNN. (2 de octubre de 2016). CNN en español. Obtenido de CNN en español: <http://cnnespanol.cnn.com/2016/10/02/colombia-por-que-los-colombianos-votaron-por-el-no-en-plebiscito/>

CNN. (8 de septiembre de 2017). CNN en Español. Obtenido de CNN en Español: <http://cnnespanol.cnn.com/2016/05/09/cronologia-del-proceso-de-paz-con-las-farc/>

Chell, E., Spence, L. J., Perrini, F., & Harris, J. D. (2016). Social Entrepreneurship and Business Ethics: Does Social Equal Ethical? *Journal of Business Ethics*, 133(4), 619–625. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2439-6>

Chinchilla, A., & García, M. (2017). Social Entrepreneurship Intention: Mindfulness Towards a Duality of Objectives. *Humanistic Management Journal*, 1(2), 205–214. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0013-3>

DANE. (2 de marzo de 2016). Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Recuperado el 19 de Febrero de 2017, de DANE: Boletines: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_15_.pdf

Dorado, S. (2006). Social Entrepreneurial Ventures: Different Values so Different Process of Creation, No? *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(4), 319–343. <https://doi.org/10.1142/S1084946706000453>

Dwivedi, A., & Weerawardena, J. (2018). Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct. *Journal of Business Research*, 86(May 2017), 32–40. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.053>

El Espectador. (27 de abril de 2010). El Espectador. Obtenido de El Espectador : <http://www.elespectador.com/noticias/judicial/articulo200312-farc-solo-le-quedan-8000-hombres>

El Espectador. (17 de diciembre de 2011). El Espectador. Obtenido de El Espectador: <http://www.elespectador.com/muerte-de-alfonso-cano/operacion-odiseola-muerte-de-alfonso-cano-articulo-317180>

El Espectador. (4 de enero de 2018). Colombia 2020: JEP lo buen lo malo y lo feo . Obtenido de Colombia 2020: <https://colombia2020.elespectador.com/jep/lo-bueno-lo-malo-y-lo-feo-de-la-jep>

El País. (9 de marzo de 2008). El País. Obtenido de El País: https://elpais.com/diario/2008/03/09/internacional/1205017202_850215.html

El País. (13 de junio de 2013). Periódico El País. Obtenido de El País: <http://www.elpais.com.co/colombia/en-el-proceso-de-paz-una-cosa-es-lo-deseable-y-otra-lo-posible-alejo-vargas.html>

El Tiempo. (2 de Julio de 2015). El Tiempo. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16033618>

El Tiempo. (29 de agosto de 2016). El Tiempo. Obtenido de El Tiempo: Especiales: <http://www.eltiempo.com/especiales/que-es-la-reforma-rural-integral-del-acuerdo-final-56685>

El Tiempo. (18 de Julio de 2017). El Tiempo. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/lo-que-se-viene-con-la-implementacion-de-la-reforma-rural-integral-110464>

El Tiempo. (15 de enero de 2018). Cinco claves sobre cómo funcionará la Jurisdicción Especial de Paz. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/justicia/conflicto-y-narcotrafico/que-es-y-como-funciona-la-jep-171126>

Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Peres-Ortiz, M., & Alves, H. (2017). Conceptualizing social entrepreneurship: perspectives from the literature. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 14(1), 73–93. <https://doi.org/10.1007/s12208-016-0165-8>

Fierro, M., Biedma Ferrer, J. M., & Ruiz Navarro, J. (2011). Entrepreneurship and strategies for economic development. *Small Bus Econ*, 835-851.

Galagovsky, L. &.-B. (2001). Concepto de modelo didáctico analógico. *Modelo y Analogías en la enseñanza de las ciencias naturales*, 231-242.

Galagovsky, L., & Adúriz-Bravo, A. (2001). Modelos y analogías en la enseñanza de las ciencias naturales. El concepto de modelo didáctico analógico. *Enseñanza de Las Ciencias*, 19(2), 231–242. Retrieved from <http://www.raco.cat/index.php/ensenanza/article/viewFile/21735/21569>

Galindo Martin, M. A., Méndez Picazo, M. T., & Alfaro Navarro, J. L. (2010). *Entrepreneurship, income distribution*. Springer Science+Business Media, 131–141.

Gallego R, B. (2004). Un Concepto epistemológico de modelo para la didáctica de las ciencias experimentales. *Revista Electrónica de las Enseñanza de las Ciencias* , 301-310.

Gúzman Vasquéz, A., & Trujillo Dávila, M. A. (2008). *Emprendimiento Social: Revisión de Literatura*. *Estudios Gerenciales*, 105-125.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). *METODOLOGÍA DE LA*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Higuita, O. (2014). Los diálogos de La Habana y las perspectivas de una paz duradera en Colombia. 1-42.

Korosec, M. L., & Berman, E. M. (2006). Municipal support for social entrepreneurship. *Public Administration Review*, 66(3), 448–462. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00601.x>

Linstone, H., & Murray, T. (2002). *The Delphi Method Techniques and Applications*. New York: Grove Press.

Manizales Como Vamos. (23 de enero de 2019). Manizales Como Vamos: que es un cómo vamos. Obtenido de <http://manizalescomovamos.org/sample-page-2/que-es-un-como-vamos/>

Martínez Fierro, S., Biedma Ferrer, J. M., & Ruiz-Navarro, J. (2015). Las condiciones del entorno emprendedor y el desarrollo del entorno emprendedor y el desarrollo. *Revista de Economía Mundial*, 181-212.

Mesa de Conversaciones. (diciembre de 2017). Recuperado el 4 de abril de 2017, de Documentos: Acuerdo Final de Paz: <https://www.mesadeconversaciones.com.co/>

Miller-Stevens, K., Taylor, J. A., Morris, J. C., & Lanivich, S. E. (2018). Assessing Value Differences Between Leaders of Two Social Venture Types: Benefit Corporations and Nonprofit Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9947-9>

Mort, G. S., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2002). Social entrepreneurship : Towards conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76–88.

Mujica Chirinos, N. R. (2011). Consideraciones teórico-epistémicas acerca del concepto de modelo. *Telos*, 51-64.

Narangajavana, Y., Gonzalez-Cruz, T., Garrigos-Simon, F. J., & Cruz-Ros, S. (2016). Measuring social entrepreneurship and social value with leakage. Definition, analysis and policies for the hospitality industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(3), 911–934. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0396-5>

Oficina del Alto Comisionado para la Paz. (4 de marzo de 2018). Alto Comisionado para la Paz. Obtenido de <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/procesos-y-conversaciones/proceso->

[de-paz-con-las-farc-ep/Paginas/PR-Sistema-integral-de-Verdad-Justicia-Reparacion-y-no-Repeticion.aspx](#)

Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56–65. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007>

Pizarro León Gómez, E. (9 de Mayo de 2004). Marquetalia: el mito fundacional de las Farc. Obtenido de Un Periodico: <http://historico.unperiodico.unal.edu.co/ediciones/57/03.htm>

Prabhu, G. N. (1999). Career Development International Social entrepreneurial leadership. *Career Development International*, 4(43), 140–145. <https://doi.org/10.1108/13620439910262796>

Real Academia Española. (1 de Abril de 2018). Obtenido de RAE: <http://dle.rae.es/?id=PTk5Wk1>

Restrepo, J. A., & Aponte, D. (2009). Guerra y violencias en Colombia, Herramientas e interpretaciones. Pontificia Universidad Javeriana, 27-127.

Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*, 39-49.

Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3), 241–246. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.006>

Semana. (23 de noviembre de 2010). Semana. Obtenido de Semana: <http://www.semana.com/nacion/articulo/asi-operacion-sodoma-dio-muerte-joy/122357-3>

Semana. (9 de septiembre de 2017). Revista Semana: Educación. Obtenido de Semana: <http://www.semana.com/educacion/multimedia/el-conflicto-armado-en-colombia/469043>

Sengupta, S., & Sahay, A. (2018). Social enterprises in the Indian context: conceptualizing through qualitative lens, 1–19. <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0087-5>

Sengupta, S., Sahay, A., & Croce, F. (2017). Conceptualizing social entrepreneurship in the context of emerging economies: an integrative review of past research from BRIICS. *International Entrepreneurship and Management Journal*, (5), 1–33. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0483-2>

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). THE PROMISE OF ENTREPRENEURSHIP AS A FIELD OF RESEARCH. *Academy of Management Review*, 217-226.

Shaw, E., & Carter, S. (2007). Social entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 418–434. <https://doi.org/10.1108/14626000710773529>

Thompson, J., Alvy, G., Lees, A., Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2008). Social entrepreneurship ± a new look at the people and the potential. *MANAGEMENT DECISION*, 38(5), 328–338.

Trejos, L. F. (2008). Naturaleza, Actores Características del Conflicto Armado Colombiano: Una Mirada Desde El Derecho Internacional Humanitario. *Revista Encrucijada Americana*, 1-35.

Universidad Nacional de Colombia. (23 de Enero de 2019). Facultad de Administración. Obtenido de <http://www.fadmon.unal.edu.co/inicio/departamentos/ciencias-humanas.html>

Vargas Velásquez., A. (23 de Marzo de 2001). Revista Semana: Obtenido de Semana: <http://www.semana.com/nacion/articulo/alejo-vargas-velasquez-seminario-haciendo-paz-reflexiones-perspectivas-del-proceso-paz-colombia-ponencia/45664-3>

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

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2–3), 308–325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>