



Universidad de Chile
Facultad de Economía y Negocios
Escuela de Economía y Administración

Modelo de Factores que inciden en el éxito de emprendimientos sociales en América Latina: Estudio Cualitativo

Seminario para Optar al Título Profesional de Ingeniero Comercial,
Mención Administración

Autor:

PAULA LORCA MESINA

Profesor Guía:

Ismael Oliva Becerra

Santiago, Chile

Enero 2013

DEDICATORIA

A mis padres, Paula y Mauricio, por brindarme su apoyo incondicional en mi formación profesional, personal y moral, por dar cada día lo mejor de sí solamente para hacer que nosotras, sus hijas, seamos inmensamente felices.

A mi hermana Stephanie, por ser mi amiga incondicional, por animarme en cada dificultad y por compartir mis alegrías con la misma intensidad como si fueran propias.

A todos aquellos que me han acompañado en mi vida y formación académica: amigos y profesores, especialmente a Ismael Oliva, por depositar su confianza en mí, como alumna y ayudante.

Y a todas aquellas personas que se atreven a ser agentes de cambio a través del emprendimiento social.

AGREDECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios, porque ha guiado mis pasos en el camino de la vida, por siempre protegerme y por nunca haberme abandonado en la tempestad.

Quiero agradecer a mi familia, por ser mi refugio, mis amores y mi hogar, por acompañarme, alentarme y comprenderme durante todo este tiempo. También a mi abuelita, Casilda Soto, por su cariño incondicional.

Quiero agradecer a mi profesor guía, Ismael Oliva, por orientar mi investigación y apoyarme en el desafío de desarrollar un tema tan interesante y maravilloso como es el emprendimiento social.

Finalmente quiero agradecer a todos quienes contribuyeron en este estudio: María Elisa Bernal, Carolina Carrasco, Miguel Castro, Sebastián González, María Isabel Infante, Juan Pablo Larenas, María José Montero, Juan Carlos Thomas y Gabriela Valenzuela.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	I
AGREDECIMIENTOS.....	II
TABLA DE CONTENIDOS	3
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS.....	5
ÍNDICE DE TABLAS	5
RESUMEN EJECUTIVO.....	6
I. INTRODUCCIÓN	8
1. ANTECEDENTES SOBRE EMPRENDIMIENTO SOCIAL.....	8
2. EL PROBLEMA Y EL PRESENTE ESTUDIO	10
II. MARCO TEÓRICO Y DISCUSIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	13
1. EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL (SE) Y SUS CARACTERÍSTICAS.....	13
A) DEFINICIONES DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL.....	13
B) CARACTERÍSTICAS DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES.....	22
2. EL EMPRENDEDOR SOCIAL	27
3. LA EMPRESA SOCIAL.....	30
4. VISIÓN DE CEPAL	33
III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	36
IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	37
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
V. DESARROLLO DE MODELO FACTORES DE ÉXITO DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN LATINOAMÉRICA Y CHILE	41
2. PROPUESTAS PARA MEDIR EL ÉXITO Y FRACASO EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN LA LITERATURA.....	41
a) Factores de éxito y/o fracaso en emprendimientos generales	41
b) Factores de éxito y/o fracaso en emprendimientos sociales	48
2. FACTORES DE ÉXITO DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL DE CEPAL	56
3. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD SOBRE EMPRENDIMIENTO SOCIAL.....	59
4. MODELO PILOTO DE FACTORES DE ÉXITO DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES EN CHILE Y LATINOAMÉRICA	71
VI. COMPARACIÓN ENTRE MODELO DE FACTORES DE ÉXITO PARA EMPRENDIMIENTOS SOCIALES Y CASOS FINALISTAS DEL CONCURSO DE CEPAL Y FUNDACIÓN W.K.KELLOGS	80
VII. CONCLUSIONES.....	86
VIII. CONSIDERACIONES Y LINEAMIENTOS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	90
IX. BIBLIOGRAFÍA	91
X. ANEXOS	96
1. CONCURSO CEPAL Y FUNDACIÓN W.K. KELLOGS: EXPLICACIÓN Y CONSIDERACIONES.....	96

2.	ENTREVISTA EMPRENDIMIENTO SOCIAL	101
3.	FICHAS RESUMEN DE FACTORES EN EMPRENDIMIENTOS SOCIALES DE CONCURSO CEPAL Y FUNDACIÓN W.K.KELLOGS.....	105
A.	CAU.QUE.VA, ARGENTINA	105
B.	RECA, BRASIL.....	107
C.	MANEJO Y TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES CON LENTEJA ACUÁTICA, LECHUGÍN Y TOTORA, ECUADOR.....	109
D.	FORTALECIMIENTO DE LAS FINANZAS POPULARES EN AZUAY Y CAÑAR, ECUADOR	110
E.	PROYECTO BINACIONAL DE INVERSIÓN DE REMESAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA PLANTA PROCESADORA DE ALIMENTOS NOSTÁLGICOS DE OAXACA EN AYOQUEZCO DE ALDAMA, MÉXICO	112
F.	PRODUCCIÓN SOSTENIBLE DE TRUCHAS EN EL SISTEMA EXTENSIVO E INTENSIVO EN LAGUNAS Y JAULAS, PERÚ.....	114
G.	PROGRAMA DE PREVENCIÓN DE VIOLENCIA A TRAVÉS DE PROYECTOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y MEDIACIÓN DE PARES EN ESCUELAS CON NIÑOS Y JÓVENES EN RIESGO Y EN GRUPOS DE EDUCACIÓN NO FORMAL, ARGENTINA	116
H.	SISTEMA DE SOSTÉN PARA ADOLESCENTES TUTELADOS,	118
I.	PROGRAMA PARA LA GESTIÓN DEL CONFLICTO ESCOLAR, HERMES, COLOMBIA	119
J.	PREVENCIÓN DEL FENÓMENO DE DROGA Y MARA EN ÁREAS URBANO MARGINALES Y RURALES, GUATEMALA	121
K.	ABUELAS CUENTACUENTOS, ARGENTINA	123
L.	NUESTRAS HUELLAS. UNA EXPERIENCIA DE CONSTRUCCIÓN DEL APRENDIZAJES DESDE LA ESCUELA TRADICIONAL HACIA LA INTERCULTURALIDAD, ARGENTINA	125
M.	HOSPEDAJE ESTUDIANTIL EN FAMILIA, BOLIVIA.....	127
N.	ACCIONES DE SALUD COMUNITARIA EN LA FLORESTA NACIONAL DE TAPAJÓS, BRASIL.....	128
O.	TRÉBOL DE CUATRO HOJAS: ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN DE LA MORBIMORTALIDAD MATERNA, PERINATAL E INFANTIL, BRASIL	130
P.	TRAVESURAS INFANTILES, BRASIL	132
Q.	ATENCIÓN EN SALUD INTEGRAL A LA POBLACIÓN INDÍGENA ALTAMENTE MÓVIL, COSTA RICA.....	134
R.	PROGRAMA COMUNITARIO DE SALUD-SALUD RESPONSABILIDAD DE TODOS, PARAGUAY	135
S.	COPA DE AGUA FRESCA DE LA LIGA MEDIOAMBIENTAL DE FÚTBOL, BELICE	137
T.	PROGRAMA DE ERRADICACIÓN DEL TRABAJO INFANTIL Y PROTECCIÓN DE LOS ADOLESCENTES EN EL TRABAJO DOMÉSTICO, BRASIL	138
U.	OBSERVATORIO SOCIAL DE MARINGÁ, BRASIL.....	140
V.	DEL CAMPAMENTO AL BARRIO: IMPLEMENTACIÓN DE MESAS PARTICIPATIVAS DE TRABAJO EN LOS CAMPAMENTOS DE LA REGIÓN METROPOLITANA POR PARTE DE LOS POBLADORES Y VOLUNTARIOS DE UN TECHO PARA CHILE	141
W.	DE LA BASURA A LA REHABILITACIÓN, UNA ESPERANZA INTEGRADORA, CHILE	143
X.	DEFENSORÍAS COMUNITARIAS: UNA RESPUESTA COMUNITARIA A LA VIOLENCIA FAMILIAR, PERÚ.....	145

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

ILUSTRACIÓN 1: CUADRO RESUMEN DE CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL	26
ILUSTRACIÓN 2: CUADRO RESUMEN DE FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN EL EMPRENDIMIENTO.....	48
ILUSTRACIÓN 3: CUADRO RESUMEN DE FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN EL EMPRENDIMIENTO.....	56
ILUSTRACIÓN 4: CUADRO RESUMEN DE FACTORES DE ÉXITO INNOVACIONES SOCIALES SEGÚN ALVARADO Y RODRÍGUEZ (2008)	57
ILUSTRACIÓN 5: MODELO DE FACTORES QUE INCIDEN EN EL ÉXITO DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN CHILE Y LATINOAMÉRICA.....	75
ILUSTRACIÓN 6: DIAGRAMA EXPLICATIVO DE PROCESO DEL CONCURSO “EXPERIENCIAS EN INNOVACIÓN SOCIAL EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE”	97

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: ELEMENTOS COMUNES EN DEFINICIÓN DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL	22
TABLA 2: RESUMEN DE AUTORES ANALIZADOS SOBRE FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN EL EMPRENDIMIENTO.....	47
TABLA 3: RESUMEN DE AUTORES ANALIZADOS SOBRE FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL	55
TABLA 4: DEFINICIONES EVALUADAS SEGÚN GRADO DE ACUERDO DE ENTREVISTADOS	63
TABLA 5: FACTORES DE ÉXITO DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL MENCIONADOS EN ENTREVISTAS	69
TABLA 6: RESUMEN DE COMPARACIÓN ENTRE FACTORES DE ÉXITO DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES MENCIONADOS EN LA LITERATURA Y EN ENTREVISTAS	73
TABLA 8: RESUMEN DE FACTORES DE ÉXITO ENCONTRADOS EN CASOS DEL CONCURSO CEPAL Y FUNDACIÓN W.K.KELLOGS	81
TABLA 9: MEDIDAS DE LOGRO DE OBJETIVOS E IMPACTO DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES DEL CONCURSO DE CEPAL Y FUNDACIÓN W.K.KELLOGS	85
TABLA 6: RESUMEN DE PREMIOS OTORGADOS POR CICLO DEL CONCURSO “EXPERIENCIAS EN INNOVACIÓN SOCIAL EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE”	96
TABLA 7: RESUMEN DE PROYECTOS GANADORES POR CICLO DEL CONCURSO “EXPERIENCIAS EN INNOVACIÓN SOCIAL EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE”	98

RESUMEN EJECUTIVO

El emprendimiento social es un fenómeno que ha surgido con ímpetu en todo el mundo en los últimos años y sobre el cual se han realizado investigaciones y discusiones teóricas a partir de inicio de la década de 1980. Ha sido entendido, en su esencia, como la aplicación del mundo de los negocios a actividades cuyos objetivos apuntan a la mejora en el bienestar social. Pero, dada su alta complejidad y realidad multidimensional, ha generado la existencia de distintas corrientes que lo conciben de forma diferente dependiendo del enfoque que se utilice y el sector de las ciencias sociales al cual pertenezca quien se dedique al tema.

Ante estos antecedentes, se destaca el hecho de que en la actualidad no existe consenso sobre lo que es el emprendimiento social en sí, es decir, no existe una definición universal que permita a quien decida indagar en este tópico tener una base clara para iniciar su estudio. Esta misma realidad ha dificultado la comprensión de los factores que pudiesen determinar el éxito de un emprendimiento social, debido a que surgen interrogantes aún no resueltas de forma objetiva, tales como: ¿qué se entiende por emprendimiento social? ¿qué criterio indica si es o no exitoso un emprendimiento social?.

En base a estas inquietudes se decidió realizar una investigación cualitativa no generalizable que permitiera determinar los factores que inciden en el éxito del emprendimiento social, acotado a la realidad de América Latina. Luego de la realización de una revisión bibliográfica y entrevistas en profundidad con expertos en el tema, se elaboró un modelo que incluyen cuatro categorías de factores: contextuales, organizacionales, del equipo emprendedor y de la solución entregada al problema social. Dicho modelo fue comparado con casos ganadores del concurso de CEPAL y Fundación W.K.Kellogs. Los resultados muestran que los factores que son intrínsecos a la solución que entrega el emprendimiento social, en los que la

participación de la comunidad es central, se convierten en elementos claves para el éxito, al igual que los factores atribuidos al equipo emprendedor.

Otra conclusión arrojada por el estudio es que no existe evidencia que permita descartar a los factores organizacionales ni su incidencia en el éxito de las iniciativas sociales, pero tampoco se encontró la evidencia necesaria para validarlos. Una situación similar sucede con los factores contextuales, pero a diferencia de los anteriores, éstos muchas veces requieren haber estado presentes desde la formación del emprendimiento social, lo cual en la mayoría de los casos analizados no se identificó.

Finalmente se destaca que deben agregarse como factores de éxito el involucramiento de la comunidad, su dedicación, compromiso, liderazgo y participación en la toma de decisiones y creación de la solución al problema social.

I. INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes Sobre Emprendimiento Social

En las últimas décadas ha surgido con ímpetu, en todo el mundo, un fenómeno, que sin ser nuevo en la práctica, es considerado como uno de los nuevos tópicos de investigación: el Emprendimiento Social. Estudiado tanto por universidades como por gobiernos y otras organizaciones del sector público y privado (Chell, Nicolopoulou y Karatas-Özkan, 2010).

El auge del interés por este tipo de emprendimiento ha repercutido en distintos ámbitos; por un lado, para el sector gubernamental estas iniciativas emergen como una solución a problemas sociales que no pueden ser cubiertos por dicho sector, ya sea por falta de financiamiento o eficiencia (Curto Grau, 2012); por otra parte, escuelas de negocios han dedicado esfuerzos por desarrollar investigaciones y cátedras al respecto (Curto Grau, 2012).

En lo referente a la dimensión práctica del Emprendimiento Social, en “*GEM Report on Social Entrepreneurship - Executive Summary*” (2010) es posible identificar algunas características a nivel mundial:

- Es posible identificar cinco tipos de Emprendimientos Sociales: NGO tradicional, Emprendimiento Social sin fines de lucro, Emprendimiento Social Híbrido económicamente orientado, Emprendimiento Social Híbrido socialmente orientado y Emprendimientos Sociales con fines de lucro.

- De los cinco tipos, en América Latina el que más prevalece dentro de la población es el Emprendimiento Social Híbrido económicamente orientado con un 1,6% en promedio. Situación que se repite para Chile, con un 1,5%. Este resultado es diferente al de otras regiones geográficas como USA, África, Medio Oriente y Europa Occidental.

Si focalizamos la caracterización del Emprendimiento Social en Latinoamérica, es posible identificar que:

- Los Emprendimientos Sociales son impulsados en etapas iniciales por hombres en su mayoría, pero a diferencia de un emprendimiento de tipo comercial, el porcentaje de mujeres que se involucran en estas etapas no se encuentra tan alejado del porcentaje de su contraparte (Bosma *et al.*, 2010).
- Los Emprendimientos Sociales son impulsados en etapas iniciales por personas que con experiencia como graduados 3,95%. Los emprendedores sociales de la región se caracterizan por estar compuestos en su gran mayoría por individuos que terminaron la educación secundaria (enseñanza media) y por individuos que tienen experiencia como graduados (egresaron de educación superior) (Bosma *et al.*, 2010).
- Los Emprendimientos Sociales son impulsados en etapas iniciales por personas entre los 25-44 años en promedio, acumulando en este grupo etario el 4.39% de los emprendimientos sociales en etapas iniciales en todo el mundo. La situación se repite para América Latina y el resto de las regiones analizadas, salvo excepciones de las economías más desarrolladas e innovadoras, donde los emprendedores sociales surge a edades menores (Bosma *et al.*, 2010).

2. El problema y el presente estudio

En la actualidad, pese al gran volumen de publicaciones, las cuales abarcan desde revisiones bibliográficas hasta investigaciones principalmente cualitativas, el Emprendimiento Social aún no ha logrado establecerse como un área de estudio claramente definida. Lo anterior se desprende del hecho de que no existe una definición común, ni en el área académica ni en el área práctica, incluyendo políticas públicas, regulaciones y concursos por fondos (Chell, Nicolopoulou y Karatas-Özkan, 2010; Abu-Saifan, 2012). Junto con esto, el Emprendimiento Social conlleva una multidimensionalidad que complejiza su comprensión, lo cual se explica, por un lado, debido a que puede surgir en una amplia variedad de contextos y realidades donde interfieren elementos tanto sociales como culturales y políticas (Fayolle y Matlay, 2010; Weerawardena y Sullivan Mort, 2012), y por otro lado, debido a que el creciente interés por este tema ha provocado que haya sido y continúe siendo analizado bajo perspectivas diversas, las cuales no han logrado llegar a un consenso dado que las ópticas a partir de las que abordan el emprendimiento social no consideran las mismas dimensiones de este fenómeno.

No obstante la dificultad en la definición del Emprendimiento Social en sí y de los límites que tiene tanto en la práctica como en su estudio (Guzmán and Trujillo, 2008; Brouard and Larivet, 2010; Reza et al., 2010; Bte Ismail et al., 2011; Gatica et. al., 2012), se pueden detectar elementos comunes entre las distintas miradas que se le han dado al tema, las cuales sintetizan la esencia del Emprendimiento Social.

Ahora bien, lo que ciertamente se puede identificar como un problema en esta área de estudio es una consecuencia de lo anterior: la falta de consenso en una definición y características este fenómeno ha provocado que no se tengan claros qué factores, tanto internos como externos, inciden en el éxito de Emprendimientos Sociales. Esto se refleja en el falta de investigaciones en búsqueda de algún modelo que sirva de guía para la evaluación de factores que

potencien el éxito de este tipo de proyectos en términos generales, pues los existentes apuntan a nichos de acción específicos (Rey de Marulanda y Tancredi, 2010; Stearns y Suk, 2012; Hassan Mobaraki *et al.*, 2012), salvo algunos casos como el de Gatica *et al.* 2012, pero cuyo estudio apunta al área de políticas públicas más que a la determinación de elementos críticos del éxito.

Teniendo en consideración que esta situación es aún más potente en la realidad de Latinoamérica, esta investigación busca elaborar un modelo piloto que identifique factores claves que incidan en el éxito de Emprendimientos Sociales en Chile y el resto de Latinoamérica.

En particular, se realizará una comparación entre casos empíricos de emprendimiento social en Chile y el resto de América Latina con un modelo piloto que determina aquellos elementos claves para el éxito de estos proyectos, señalados tanto en la literatura como por un grupo de expertos entrevistados relacionados con el tema: dos académicos, un miembro de la División de Desarrollo Social de CEPAL, dos gerentes de emprendimientos sociales en Chile con más de 10 años de operaciones y dos miembros de instituciones que brindan financiamiento a emprendimientos sociales a nivel internacional.

Para desarrollar esta investigación, en primera instancia se trabajará sobre la teoría de Emprendimiento Social, distinguiendo definiciones y características de Emprendimiento Social, Emprendedor Social y Empresa Social. En conjunto con esto, se realizará una revisión de la visión de CEPAL en esta área de investigación. Posteriormente, se presentará el contexto de la investigación, los objetivos de ésta y su metodología. En una segunda instancia, se procederá a identificar los factores críticos del éxito de en base a los factores señalados por el grupo de expertos seleccionados a través de un muestreo no probabilístico por juicio. Para complementar esta visión, se repetirá el procedimiento para la literatura anteriormente revisada, de tal forma que al final de este capítulo se tenga el modelo piloto compuesto por los elementos indicados por ambas fuentes de

información. Una vez que se cuente con el modelo piloto, se corroborará si es posible identificarlo en la práctica, analizando casos de éxito de emprendimientos sociales seleccionados a partir de la base del concurso de CEPAL para Latinoamérica y el Caribe, esto por medio de una investigación de tipo cualitativa no generalizable. Finalmente, se presentarán las conclusiones, implicancias y guías para futuras investigaciones.

II. MARCO TEÓRICO Y DISCUSIÓN BIBLIOGRÁFICA

La realidad del Emprendimiento Social (SE) es relativamente nueva en el área de estudios e investigaciones tanto cualitativas como descriptivas (Austin, Stevenson y Wei-Skillern, 2006). Resulta clave para el presente estudio entender este concepto, de modo tal de identificar factores que pudiesen incidir en él como agentes claves relacionados, como lo es el emprendedor social. Con el fin de profundizar la comprensión del tema de investigación a continuación se presenta una revisión de la literatura relacionada al emprendimiento social, entre las que se encuentran definiciones de este fenómeno y conceptos estrechamente relacionados, estudios tanto cualitativos como descriptivos de la realidad de éste en distintas regiones del mundo y estudios relacionados a la práctica de la evaluación de estas actividades.

1. El Emprendimiento Social (SE) Y Sus Características.

a) Definiciones De Emprendimiento Social

Tal como han planteado diferentes autores (Guzmán and Trujillo, 2008; Brouard and Larivet, 2010; Reza et al., 2010; Bte Ismail et al., 2011; Gatica et. al., 2012) respecto al concepto de emprendimientos social no existe consenso, dado que ha sido definido a partir de diferentes áreas de estudios (economía, psicología, gestión, entre otras). Es por este motivo que a continuación se presentan algunas definiciones planteadas por diferentes autores, a partir de las cuales se realizará un análisis de elementos claves dentro del Emprendimiento Social, de modo de obtener una definición instrumental.

Comenzando por la definición que entrega Dees (1998), la cual se desprende de su concepción de lo que debe hacer un emprendedor social: "...(a) adoptar una

misión para crear y mantener el valor social (no solo el valor privado); (b) reconocer y perseverar buscando oportunidades para servir a esa misión; (c) comprometerse en un proceso de innovación continua, adaptación y aprendizaje; (d) actuar valientemente sin ser limitados por los recursos que tienen en el momento; y (e) presentan mayor rendición de cuentas a los grupos de interés atendidos y de los resultados creados...”(Dees, 1998:4. *As cited Neck.. Social Entrepreneurship*, 2010: p. 413).

Aquí es posible observar componentes tanto de lo que es el emprendimiento en sí como del área social. Por el lado social, es evidente que el núcleo del emprendimiento social corresponde a la misión de creación de valor social, más allá de la generación de riqueza financiera. Por el lado del emprendimiento se encuentra el buscar y trabajar oportunidades, pese a la escasez de los recursos que tienen para lograrlo (Gatica *et al.*, 2012), lo que requiere de la adopción de formas innovadoras y creativas (Curto Grau, 2012) de enfrentar los desafíos para obtener los medios para provocar un cambio social efectivo.

Otros autores que han ganado popularidad entre otros investigadores son Austin *et al.* (2006), cuya definición respecto al Emprendimiento Social es la siguiente: “...Actividad innovadora creadora de valor social que puede ocurrir dentro o a través de los sectores sin fines de lucro, negocios o gobierno” (Austin *et al.*, 2006, p.2).

Cuando se analiza lo planteado por estos tres autores, se destaca el hecho de que su definición instrumental, desarrollada para acotar la comparación con el emprendimiento comercial, se encuentra influenciada por la definición de Dees (1998). Al focalizar la atención en la propuesta de Austin *et al.* (2006), se observan elementos claves, los que resultan categóricos: en primer lugar, se entiende al emprendimiento social como una actividad innovadora y creativa, es decir, requiere que de una forma no tradicional se ofrezca una solución a un problema social identificado, es decir, que no sea una mera replicación de experiencias existentes;

en segundo lugar, ligado con lo anterior, se encuentra el hecho de que una falla de mercado crea las oportunidades para que surjan respuestas de emprendedores sociales basadas en su conocimiento de negocios (Austin *et al*,2006); en tercer lugar, es necesario, para que un emprendimiento social se entienda como tal, que toda la iniciativa sea guiada por una misión netamente orientada a la creación de valor social; finalmente, los autores destacan el hecho de que dado que no existe una forma legalmente reconocida que acoja este tipo de emprendimientos, pueden desarrollarse tanto en el sector sin fines de lucro como en el sector privado o entre ellos.

Siguiendo con dentro de esta misma línea, se encuentran Guzmán y Trujillo (2008) quienes elaboran una revisión de definiciones en la literatura. Ellos definen Emprendimiento Social "...como un tipo específico de emprendimiento que 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" (Guzmán y Trujillo, 2008: p. 110).

Revisando más detalladamente la definición propuesta es posible encontrar elementos que coinciden con la definición de Austin *et al* (2006) y también nuevos conceptos que se van asociando al emprendimiento social. Primero, resulta central el hecho de que es en sí un emprendimiento, es decir, las herramientas y habilidades de negocios de aquel individuo o grupo emprendedor serán puestas en práctica para alcanzar la misión por la que surgen estas iniciativas, que en este caso es entregar respuestas que mejoren la situación de una comunidad que sufre algún tipo de dificultad o desequilibrio. Segundo, los autores aclaran que se requiere la existencia de oportunidades de creación de valor, lo que no implica necesariamente que estas oportunidades, un tema recurrente dentro de esta área de investigación, sean simplemente descubierta (esperando por alguien que preste atención a señales); en este caso los autores entregan una mirada constructorista de lo que

es la oportunidad en el emprendimiento social, según la cual es la acción del emprendedor de acuerdo al contexto en el que está inserto lo que crea la oportunidad (Cajaiba-Santana, 2010). Tercero, el objetivo último de este tipo de acciones es la generación de un valor social que crea equilibrios donde las condiciones sociales contextuales no lo permitían previamente, de modo tal que a lo largo del tiempo pueda ser mantenido dicho valor. Finalmente, se destaca el hecho de que nuevamente se plantea que su origen puede ocurrir en sectores tan diversos como lo son el sin fines de lucro, las agencias de gobierno y las empresas (sector privado).

Las últimas dos definiciones expuestas tienen en común la comprensión del emprendimiento social como una actividad que en esencia es surge como una fuente de creación de valor social, cuyo origen puede provenir desde los más diversos sectores.

Dentro de la revisión de definiciones en la literatura hecha por Guzmán y Trujillo (2008) destacan: "...es una actitud benevolente motivada por una necesidad profundamente arraigada de dar a otros, pero va más allá de esto [...] los emprendedores sociales son gente de negocios" (Roberts y Woods, 2005, p. 50. As cited in: *Guzmán and Trujillo. Emprendimiento Social-Revisión de Literatura*, 2008: p. 108). Esta definición es una de las que agrega una variación en los puntos de vista expuestos en dicho trabajo de investigación, pues centra su análisis en la importancia del emprendedor social como agente de cambio, pero a su vez como el corazón y cerebro detrás de estas acciones, dado que son ellos los poseedores del conocimiento, experiencia y herramientas para la gestión y son sus propias convicciones las que los impulsan a actuar. Se ha decidido exponer esta visión del tema porque a diferencia de las anteriores y de la mayoría de los expertos del área, es el individuo la clave y no el objetivo social lo que mueve al emprendimiento.

Mair (2010) define emprendimiento social como "...proceso de atender a las necesidades básicas locales existentes, que no están contemplados en las

organizaciones tradicionales” (Mair, 2010: p. 19). En este capítulo, Mair destaca algunos aspectos que son fundamentales para la comprensión de dicho concepto, el primero es que lo que resulte del proceso de emprendimiento social dependerá de la necesidad que se está tratando de resolver, lo que significa que puede ir desde bienes tangibles para la comunidad beneficiaria como a una nueva institucionalidad; el segundo aspecto, es que el objetivo central de estas acciones es generar un cambio en la situación social “actual” que provoca la insatisfacción en la comunidad afectada; el tercer aspecto que destaca es que su origen se encuentra en organizaciones no tradicionales, pues requiere de creatividad e innovación en la forma entregar las soluciones (Mair, 2010), lo que conlleva, que a diferencia de Austin et al. (2006) y Guzmán y Trujillo (2008), no considera que pueda emerger de los sectores como gobierno o empresas comunes. Cabe destacar que para Mair (2010) esta concepción del emprendimiento social requiere de una sustentabilidad financiera, pero eso no asegura la consecución de su objetivo, pues explica que necesita “...lograr el cambio social mediante la alteración de la situación social, económica y política de las realidades diarias a nivel local “(Mair, 2010: p. 20).

Ahora bien, el párrafo anterior muestra una clara continuidad de lo propuesto por Mair y Marti (2006) (publicación previa de la autora previamente analizada), donde resaltan las características innovadoras que necesitan los emprendimientos sociales para la generación de un cambio en la situación social prevaleciente, manteniendo aspectos como la innovación y el rol de agente de cambio social (Mair y Marti, 2006. *As cited Neck.. Social Entrepreneurship*, 2010: p. 413)

Neck (2010) indica que no existe la necesidad de una única definición de emprendimiento social, pero sí es clave conocer la diferencia con el resto de emprendimientos, lo que para ella corresponde al hecho de que los “...proyectos impulsados por emprendedores sociales tienen como misión el dar solución a un problema social apremiante...” (Neck; 2010: p. 414). Pero no solamente eso, Neck también señala, luego de una revisión a la literatura más popular, que el

emprendimiento social está guiado por la necesidad y el beneficio social, pero aplicando herramientas empresariales. En ese sentido, coincide con el resto de los autores previamente revisados, pues considera el factor emprendimiento como un medio a través del cual servir a un objetivo social, el cual corresponde a solucionar aquellos desequilibrios que otros no han reparado. Pero eso no es todo, pues se cuadra con aquellos que proponen que la fuente a partir de la que emergen los emprendimientos sociales pueden ser con o sin fines de lucro, e incluso, híbridos.

Otros investigadores, Brouard y Larivet (2010), realizan una revisión bibliográfica referente al emprendimiento social, encontrando que ha sido definido por varios autores (Mair y Martí (2006) y Sullivan Mort et al. (2006) entre otros) como un concepto multidimensional, compuesto tanto por el emprendimiento en sí como por el factor social. Es en base a esta revisión que los autores concluyen que el emprendimiento social "...representa una variedad de actividades y procesos para crear y sostener valor social usando más enfoques emprendedores e innovadores y limitados por el ambiente externo" (Brouard y Larivet, 2010: p. 50).

Una vez más, en esta nueva definición se encuentra como centro del concepto el objetivo de crear y mantener el valor social, coincidiendo, al igual que varios de los autores previamente estudiados, en que el logro de esta meta requiere abordar la problemática utilizando como herramienta lo aprendido y desarrollado desde el área del emprendimiento, mediante un uso creativo de éste, entendiéndose creativo no necesariamente en un sentido rupturista. Pero no solo se queda con eso sino que además, al igual que Dees (1998), señala la restricción de acceso a recursos para desempeñarse en este sector.

En su revisión bibliográfica se citan a diversos autores y sus propias percepciones de lo que es emprendimiento social, a continuación se exponen algunas de estas citas:

- "SE [Emprendimiento social] como el uso innovador de combinaciones de recursos para aprovechar las oportunidades con

miras a la creación de organizaciones y / o prácticas que generan y sostienen los beneficios sociales” (Mair y Noboa, 2003. As cited Brouard y Larivet. *Related concept of social entreprise, entrepreneur and entrepreneurship*. 2010: p. 46)

- “...cualquier intento de nueva actividad empresarial social o creación de nuevas empresas, como por cuenta propia, una nueva empresa o la expansión de una empresa social existente por un individuo, equipos de individuos, o empresas sociales establecidas, con objetivos sociales o de la comunidad como su base y donde las utilidades se invierten en la actividad o empresa en sí en lugar de regresar a los inversores” (GEM, 2006. As cited Brouard y Larivet. *Related concept of social entreprise, entrepreneur and entrepreneurship*. 2010: p. 47)
- “...abarca las actividades y procesos realizados para descubrir, definir y aprovechar las oportunidades con el propósito de aumentar la riqueza social mediante la creación de nuevas empresas o la gestión de las organizaciones existentes de manera innovadora” (Zhara *et al.*, 2009. As cited Brouard y Larivet. *Related concept of social entreprise, entrepreneur and entrepreneurship*. 2010: p. 50)

Es posible, al leer estas tres citas, identificar componentes que son comunes entre ellas: primero, el objetivo que persigue el emprendimiento social es la creación de valor social, es decir, el mejorar las condiciones sociales en las que se encuentra una comunidad en particular, más allá del retorno que se pudiese generar, lo que tiene como segunda derivada en su interpretación el hecho de que esta mejora en las condiciones implica una mejor solución que todas las opciones previamente existentes, a los problemas sociales; y segundo, no es relevante aquí el individuo como tal, sino las prácticas que aplica en la persecución de la misión social. Además, tanto en la cita a Mair y Noboa (2003) y Zhara *et al.* (2009) es

posible encontrar, como ya es recurrente en la literatura, la necesidad de oportunidades como tierra fértil para los emprendimientos sociales, aunque el enfoque dado en la tercera cita es mucho más constructivista, pues incluye el descubrir y definir las oportunidades.

Finalmente, la última definición que se expondrá es la utilizada en el Glosario de términos referenciales Concurso Programa de innovación y emprendimiento social de Innova Chile CORFO 2012, en el cual se cita la noción de emprendimiento social planteada por Gatica *et al.* (2012): “Proceso u oportunidad de crear valor para la sociedad, generando un cambio o impacto en la comunidad, ya sea mediante la creación de productos y servicios, nuevos modelos de negocios o la conformación de nuevas organizaciones. Es impulsado a partir de la acción de un individuo, de un colectivo o de diversas organizaciones que se desenvuelven en un contexto determinado”¹(Gatica *et al.*, 2012: p. 36).

Claramente en esta última cita vuelve a aparecer la oportunidad como un componente intrínseco al emprendimiento social. Resulta interesante el hecho de que, al igual que Mair y Marti (2006) y Mair (2010), se señale la creación de valor social como fin último de las actividades desarrolladas implique la generación de un cambio en la realidad de una comunidad (lo que coincide con el cambio local). Además, es relevante ver como esta propuesta se contrapone a la planteada por Roberts y Woods (2005) (citados por *Guzmán and Trujillo. Emprendimiento Social- Revisión de Literatura*, 2008:108), pues aquí lo esencial no radica en el individuo sino en lo que pretenden lograr con el emprendimiento social.

A continuación se presenta un resumen de aquellos elementos esenciales en la definición de emprendimiento social, de acuerdo a la revisión previamente realizada:

¹ Información obtenida en Sitio CORFO Concurso Innovación y Emprendimiento Social [en línea] < <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/concurso-innovacion-y-emprendimiento-social> > [consulta: 27 Octubre 2012, 22:34]

- La misión social (u objetivo social) es el motor que impulsa y guía todas las acciones tomadas en el desarrollo de un emprendimiento social.
- El objetivo social de un emprendimiento social es la creación y mantención de valor social en una comunidad determinada, afectándola positivamente. Esto implica, la solución a un problema social o desequilibrio que genera insatisfacción de las necesidades de dicha comunidad.
- El emprendimiento social requiere del descubrimiento, evaluación y construcción de oportunidades, en un contexto dado, atendiendo necesidades no cubiertas por las alternativas actuales.
- El enfoque utilizado para aprovechar las oportunidades y dar soluciones a los problemas sociales es un enfoque emprendedor, es decir, de una persona que cuenta con los conocimientos y herramientas del mundo de los negocios.
- La realidad en la que se desarrolla el emprendimiento social se caracteriza por tener recursos limitados, lo que provoca que quien o quienes se encuentren trabajando en estas iniciativas generen formas innovadoras de enfrentar el problema social que los convoca.
- El origen de un emprendimiento social no se encuentra limitado o restringido a un tipo de sector solamente, es decir, puede provenir tanto del gobierno como del sector privado, civil o sin fines de lucro. Incluso, la forma legal que éste tome dependerá del contexto en el que surja, por lo que se pueden encontrar una variedad considerable de ellos.

La siguiente tabla resume las propuestas de los autores estudiados, al lado de cada autor se encuentra marcado con un visto (✓) aquellos elementos

anteriormente explicado que aparecían en su respectiva definición, con una cruz (X) aquellos que el autor explícitamente rechaza y vacío si no se pronuncia al respecto.

Tabla 1: Elementos Comunes en Definición de Emprendimiento Social

Autor	Objetivo Social	Creación de Valor Social	Solución a Problema Social	Enfoque emprendedor	Oportunidad	Recursos Limitados	Innovación	Variedad de Origen
Dees (1998)	✓	✓			✓	✓	✓	
Austin et al. (2006)	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Guzmán y Trujillo (2008)	✓	✓	✓	✓	✓			✓
Roberts y Woods (2005)				✓				
Mair (2010)	✓	X	✓				✓	X
Neck (2010)		✓	✓	✓				✓
Brouard y Larivet (2010)		✓	X	✓		✓	✓	X
Mair y Noboa (2003)		✓	X	X	✓		✓	X
GEM (2006)	✓	X	X	✓				X
Zhara et al. (2009)		✓	X	X	✓		✓	X
Gatica et al. (2012)		✓	X	X	✓		X	X

Fuente: Elaboración propia en base a las definiciones de Dees (1998), Austin et al. (2006), Guzmán y Trujillo (2008), Roberts y Woods (2005), Mair (2010), Neck (2010), Brouard y Larivet (2010), Mair y Noboa (2003), GEM (2006), Zhara et al. (2009) y Gatica et al. (2012)

b) Características de Emprendimientos Sociales

En la sección anterior se hizo una revisión de las definiciones de diferentes autores sobre el emprendimiento social, a partir de las cuales se obtuvieron los elementos centrales de éste. Para complementarlos, a continuación se presentan una serie de características que han sido asociadas al concepto, algunas de las cuales ya han sido identificadas en el punto anterior y otras que agregar aspectos

no considerados, los que sirven para distinguirlas de otros tipos de emprendimientos.

Comenzando con la caracterización hecha por Hlady Rispal y Boncler (2010) respecto a los estudios de diversos autores sobre las empresas sociales entrega seis principios básicos que permiten distinguirlas de otros negocios, señalando que no son requisitos. Estos principios son: “La utilidad no es el fin último; Beneficiar a la comunidad es un objetivo directo o indirecto; Viabilidad financiera es esencial; Decisiones son tomadas conjuntamente sin importar la participación de capital y la forma de incorporación; Participación conjunta de todas las partes afectadas” (Hlady Rispal y Boncler, 2010: p. 113)

Como es posible observar que los autores señalan que el objetivo de estos emprendimientos es la creación de valor lo que mueve todas las actividades, pero aquí deja abierta la posibilidad de generación de utilidades, solo que éstas no son prioridad dentro del proceso. Junto con esto, se hace necesaria la autosuficiencia financiera, es decir, poder mantener sus operaciones a lo largo del tiempo. Cabe destacar que, aunque pudiese resultar contradictorio que el beneficiar a la comunidad se convirtiese en un objetivo indirecto para el emprendimiento social, los autores explican claramente que esto corresponde a la segunda derivada que tendría su accionar en un nicho específico de la sociedad, el cual conlleva la mejora del compromiso con la responsabilidad cívica (más allá de la satisfacción de necesidades como acción directa). Por último, los últimos dos principios apuntan a la característica participación tanto en la gestión como en la toma de decisiones, con el fin de que los distintos *stakeholders* se involucren directamente.

Siguiendo con la gran característica diferenciadora respecto al emprendimiento comercial, en el estudio de Guzmán y Trujillo (2008) se cita Reis y Cohesy (2001) donde se señala que “...el emprendimiento social es fuertemente influenciado por el deseo del cambio social y de sostenibilidad de la organización y los servicios sociales que presta” (Reis y Clohesy, 2001, p. 116. As cited in: *Guzmán*

and Trujillo. *Emprendimiento Social-Revisión de Literatura*, 2008:p. 108). Nuevamente se descubre en esta referencia que es el cambio social, como objetivo central, lo que dirige los esfuerzos del equipo o individuo (al igual que Mair (2010)). Y, al igual que Hlady Rispal y Boncler (2010), mencionan la sostenibilidad de la organización que desarrolla las actividades sociales.

Por su lado, Curto Grau (2012), en su libro para CEPAL, destaca a algunos autores que han hecho la distinción entre el factor social y el factor emprendimiento, citando a Dees (1998) comprenden este último factor a partir de cuatro características descritas por el autor: "...destrucción creativa, creación de valor, identificación de oportunidades e ingenio..." (Dees, 1998. *As cited Curto Grau. Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social*, 2012: p. 9). Complementando esta visión, citan a Tan et al. (2005) quien menciona la "capacidad de aceptar el riesgo" (Tan et al., 2005. *As cited Curto Grau. Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social*, 2012: p. 10). Para el factor social, también citan a Tan et al. (2005) mencionando las siguientes características: "...objetivos altruistas e implicación del colectivo..." (Tan et al., 2005. *As cited Curto Grau. Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social*, 2012: p. 11). Entre su análisis destaca además, el hecho de que consideran la reinversión de los ingresos generados o financiamiento operacional de la iniciativa. Por lo que aceptan la multiplicidad de objetivos de un emprendimiento social, pudiendo ser económico y social o solo social (Curto Grau, 2012).

Brouard y Larivet (2010), autores cuya definición de emprendimiento social fue previamente explicada en la sección anterior, presentan características primarias y secundarias del emprendimiento social, algunas de las características primarias que se mencionan sobre el SE es que: "...representa una variedad de actividades y procesos; quiere crear y sostener valor social; tiene distintos grados de innovación y cambio; utiliza enfoque emprendedor para lo social..." (Brouard y Larivet, 2010: p.45). Algunas de las características secundarias que se mencionan sobre el SE son: "...puede usar conceptos, principios, modelos y herramientas de los

negocios; puede resolver fallas de mercado; puede invertir la utilidad en la propia actividad de la empresa en lugar de devolverla a los inversionistas...” (Brouard y Larivet, 2010: p.50).

Estas características reiteran la definición entregada por los autores y corroboran la mayoría de los elementos claves determinados en base a los conceptos de los diversos autores: creación de valor social, innovación y el enfoque emprendedor. Pero además, coincide con GEM (2006) respecto a la forma de dar sostenibilidad y autofinanciamiento por medio de la reinversión de la utilidad.

A su vez, entre las citas que hacen para su revisión de literatura, es posible encontrar una cita a Peredo y McLean (2006): “...se ejerce donde una persona o grupo: (1) tiene como objetivo la creación de valor social, ya sea exclusivamente o por lo menos de alguna manera prominente; (2) muestra la capacidad de reconocer y aprovechar las oportunidades para crear ese valor ("visión"), (3) emplea la innovación, que va desde la invención pura y simple a la adaptación de la novedad de otra persona, (4) está dispuesto a aceptar un grado por encima de la media del riesgo en creación y difusión de valores sociales, y (5) es / son extraordinariamente ingenioso en ser relativamente intrépido por el activo escaso en la persecución de su empresa social” (Peredo y McLean. 2006:64. As cited Brouard y Larivet. *Related concept of social enterprise, entrepreneur and entrepreneurship*. 2010: p. 48)

Es en esta última cita, donde surgen nuevos aspectos que no se habían considerado, como lo son la toma de riesgos superiores al promedio, la explícita idea de que puede tener más de un objetivo y que innovación no implica novedad necesariamente. A su vez mantiene las ideas claves: objetivo social, innovación y escasez de recursos.

A continuación se presenta un cuadro resumen respecto a las características encontradas, clasificadas en coincidentes con las previamente identificadas en las definiciones, los nuevos elementos de carácter primario y los nuevos elementos de carácter secundario del emprendimiento social.

Ilustración 1: Cuadro Resumen de Características del Emprendimiento Social

Características coincidentes con las definiciones	Nuevas características primarias	Nuevas características secundarias
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo Social • Creación de Valor Social • Innovación • Enfoque Emprendedor • Oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentabilidad Financiera • Posibilidad de una Multiplicidad de objetivos • Involucramiento de <i>Stakeholders</i> • Toma de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reinversión de utilidades generadas • Utilización de Herramientas de negocios • Generación de compromiso en la comunidad

Fuente: Tabla 1 (elaboración propia) y definiciones de Curto Grau (2012); Brouard y Larivet (2010); Peredo y McLean (2006); Hlady Rispal y Boncler (2010); Reis y Cohesy (2001)

c) Definición Instrumental de Emprendimiento Social y Consideraciones

Luego de haber realizado la revisión bibliográfica sobre el concepto de emprendimiento social, resulta clave para la presente investigación entregar una definición instrumental:

Se entiende por Emprendimiento Social aquellas acciones, actividades y procesos que son guiadas por un objetivo social, el cual busca la creación de valor social dentro de una comunidad determinada, y que ocupa un lugar prioritario entre todo el resto de metas que éste pudiese tener. De modo tal, que las oportunidades que sean aprovechadas, y co-construidas a través de su accionar, sirvan para corregir un problema social, generando soluciones innovadoras, ya sea en el producto/servicio entregado o en su modelo de negocio que impliquen una

respuesta a dicho problema que sea mejor que el resto de opciones existentes (si es que existen).

Cabe considerar que dichas soluciones pueden surgir a partir de cualquier sector de la sociedad (gubernamental, público, privado o sin fines de lucro).

Como consideración final de este apartado, es necesario aclarar que aún quedan ciertos aspectos asociados al emprendimiento social que se presentan como fuente de ambigüedad, o que al menos dentro de la literatura revisada no quedan claros, estos son: cómo se puede saber si existe un aumento en la creación del valor social, es decir, en el éxito del emprendimiento social y el rol que juega el emprendedor social para la consecución del objetivo final. Estos temas serán abordados en las siguientes secciones.

2. El Emprendedor Social

Otro concepto asociado al emprendimiento social es el concepto de quien lo impulsa y desarrolla, el emprendedor social. Varios autores han tratado de definir el concepto de emprendimiento social en base a lo que hace quien está detrás de éste, es por ello que se buscará dar una noción de quién es el emprendedor social, la cual no debe ser confundida con el emprendimiento social en sí. A continuación se presentan algunas definiciones y características que permitirán comprender su rol en este tema.

Comenzando con Brouard y Larivet (2010), quienes elaboran su propia definición en base a lo que descubren entre las definiciones de otros autores, tal como lo hacen con el emprendimiento social: “...emprendedor social como aquellos individuos que con su espíritu emprendedor y personalidad actuarán como agentes de cambio y líderes para abatir problemas sociales reconociendo nuevas oportunidades y encontrando soluciones innovadoras, y están más preocupados

por la creación de valor social que el valor financiero” (Brouard y Larivet, 2010: p. 45).

Además arman un conjunto de características primarias y secundarias para describir al emprendedor social, siendo primarias todas las mencionadas en la definición y agregando el hecho de que muestra capacidad innovadora y proactividad; mientras que las secundarias corresponden a: “...puede mezcla los principios de negocios y sociales; puede reunir los recursos necesarios; puede querer poner nuevas ideas en soluciones concretas de transformación; puede conectar la economía con la comunidad; puede ponderar la rentabilidad social y financiera de cada inversión; puede mostrar una propensión al riesgo razonable; puede estar motivado por un interés de largo plazo; puede opera en todos los sectores...” (Brouard y Larivet, 2010: p. 39).

En la revisión bibliográfica que realizan Brouard y Larivet (2010) se exponen treinta y tres definiciones que datan entre los años 1991 y 2008, a continuación se citan algunas de ellas:

- “... Emprendedor social: un individuo que usa estrategias de obtención de ingresos para perseguir objetivos sociales, simultáneamente buscando un retorno tanto financiero como social de la inversión. Dicho individuo puede o no estar en el sector sin fines de lucro...” (Institute for Social Entrepreneurs, 2002: p.1. As cited Brouard y Larivet. *Related concept of social enterprise, entrepreneur and entrepreneurship*. 2010: p. 42)
- “...En Skoll Foundation llamamos emprendedor social a agentes de cambios social: pioneros en innovación en el sector social...” (Dearlove, 2004: p.35. As cited Brouard y Larivet. *Related concept of social enterprise, entrepreneur and entrepreneurship*. 2010: p. 42)

- “...Emprendedores sociales, son individuos que desarrollan soluciones económicamente sustentables para problemas sociales...” (Phillips y Tracy, 2007: p. 264. As cited Brouard y Larivet. *Related concept of social enterprise, entrepreneur and entrepreneurship*. 2010: p. 44)

Como se observa en esta caracterización, es gracias a la habilidad del emprendedor de traer al mundo social aquellas herramientas y conocimientos de los negocios lo que permite que desarrolle acciones para conseguir el objetivo social que lo impulsa a crear iniciativas para solucionar aquellos problemas de insatisfacción de necesidades de una comunidad en particular.

Entre los problemas que solucionan las actividades impulsadas por el emprendedor social se encuentran aspectos tanto ecológicos como de necesidades básicas de las comunidades, como Neck (2010) señala “emprendedor social actúa sobre oportunidades derivadas de problemas relacionados con las personas y problemas relacionados con el planeta---busca soluciones creativas y valiosas para temas como educación, pobreza, salud, calentamiento global, escasez global del agua, y energía—solo por nombrar algunas.” (Neck; 2010:414). En esta definición surge nuevamente el hecho de que el emprendedor social requiere que exista una oportunidad para entregar una respuesta, pero no una respuesta cualquier, sino una creativa, lo que hace referencia a la innovación que previamente fue determinada como elemento central dentro de un emprendimiento social.

Pero Neck hace la aclaración de que”... no todos los emprendedores sociales empiezan una empresa sin fines de lucro. Además no todas las empresas sin fines de lucro son emprendimientos...” (Neck; 2010:416). Esta última afirmación hace referencia a un hecho que en la siguiente sección se analiza con mayor detenimiento, y es que la empresa social resultante de los esfuerzos y accionar del emprendedor social no necesariamente corresponderá a la clásica fundación sin fines de lucro, sino que sus objetivos y herramientas pueden ser empresariales. Es

decir, un emprendedor social no deja de ser emprendedor porque se dedica al área social, conservando su esencia de negocios.

En resumen, y considerando todas las citas y autores mencionados en la sección, un emprendedor social se caracteriza por ser un agente de cambio capaz de encontrar oportunidades que le permitan generar soluciones innovadoras para problemas sociales a través de un enfoque empresarial, de modo tal de dar sustentabilidad financiera a sus iniciativas, y a su vez, ser guiados por la prioridad que le entregan a su objetivo social.

3. La Empresa Social

El último concepto que es necesario comprender es el de Empresa Social, que corresponde a la concretización de los esfuerzos del emprendedor social para desarrollar el emprendimiento social. Muchos son los autores que han tratado de definir el concepto de emprendimiento social en base a lo que en la práctica es posible observar. A continuación se presentan algunas definiciones y características que permitirán entender la realidad práctica de este tema de investigación.

Como ya es recurrente en esta revisión de la literatura, Brouard y Larivet (2010), siguiendo con su estudio sobre los conceptos asociados al emprendimiento social definen empresa social como “...organizaciones que persiguen fines o misiones sociales que operan para crear beneficio a la comunidad, independientemente de la propiedad o estructura jurídica y con diversos grados de autosuficiencia financiera, innovación y transformación social (Brouard y Larivet, 2010: p. 39).

Junto con esto, exponen una serie de características primarias y secundarias, donde las primarias permiten entender con mayor detalle, explicando que no solo son empresas constituidas sino que también puede tratarse de proyectos, los que tienen una amplia gama de opciones respecto a la forma legal que pueden adoptar y cuyas características centrales apuntan a su misión social y sus distintos niveles de

innovación, autosuficiencia financiera y transformación social como se menciona en la definición de Brouard y Larivet (2010). Y al igual que en las definiciones anteriores, las características secundarias vienen a mencionar algunos otros aspectos que pueden llegar a presentar este tipo de organizaciones: “...puede usar enfoque, herramientas y técnicas de negocios; puede basarse en una combinación variada de fuentes de recursos; puede participar en mercados de bienes y servicios; puede estar orientado al mercado y al cliente; puede ser un negocio competitivo; puede tener un comportamiento de toma de riesgos; puede tener un paradigma resultado final doble o triple; el excedente es principalmente reinvertido para el propósito social...” (Brouard y Larivet, 2010: p. 33).

Como se destaca en las características de la empresa social, no tiene por qué existir diferencia con una empresa comercial en cuanto a la forma de operación, salvo que el fin último de las iniciativas sociales apunta a la creación de un beneficio social, por lo que aunque se oriente al mercado, sea competitiva y genere utilidades, todo eso es siempre guiado por la misión social, es decir, son medios que facilitan la consecución de dicha misión.

Otra publicación que analiza a la empresa social es la de Linda O. Smiddy (2010), en la cual se define la empresa social como “...organizaciones de negocios guiadas por una misión, empresas con alma, negocios que lo hacen bien haciendo el bien, o negocios que miden su éxito por medio de una doble finalidad- alcanzando la rentabilidad y sirviendo a un bienestar público...” (Smiddy, 2010: p.4). Además se caracteriza a la empresa social, o empresa B, como una organización con un doble objetivo, compuesto por la persecución de un bien social y por la generación de utilidades, los cuales deben estar equilibrados, y en caso de no ser así, debe inclinarse hacia el objetivo social; de este modo, no corresponde ni a una empresa comercial que realiza caridad o RSE ni a una fundación sin fines de lucro que depende de ingresos externos exclusivamente (Smiddy, 2010).

Otros elementos claves mencionados por Smiddy (2010) es que este nuevo tipo de organización surge como "...una nueva forma de negocio y nueva forma de hacer negocios..." (Smiddy, 2010: p.6), por lo que las estructuras organizacionales actuales se pueden adaptar a esta empresa híbrida.

Siguiendo con la idea de una empresa con múltiples objetivos, entre los que se permiten objetivos de lucro, en *Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social*, de Curto Grau (2012) se cita la visión de GEM para emprendimiento social, donde se realiza una caracterización de la empresa social en base a tres criterios: "...Prominencia de un fin social (o medioambiental) frente al fin económico; Dependencia de los ingresos generados y contribución de estos al total de ingresos de la organización; Presencia de innovación..." (Terjensen et al., 2010. *As cited Curto Grau. Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social*, 2012: p. 15). Es en relación a estos factores que se definen cuatro tipos de empresa social de acuerdo a la mirada del *GEM on Social Entrepreneurship* (2010): "...ONG tradicional [...] Empresa social sin ánimo de lucro [...] Empresa social híbrida [...] Empresa social con ánimo de lucro..." (Terjensen et al., 2010. *As cited Curto Grau. Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social*, 2012: p. 15). En relación a los dos últimos conceptos la diferencia que se indica en la publicación corresponde a que en la empresa híbrida los ingresos generados en base a su estrategia son complementarios a su misión, mientras que en la que tiene fines de lucro el fin social no es el único.

Otra autora que potencia la idea de la existencia de una empresa social híbrida es Necks (2010) quien en base a otra publicación propia (Allen, Brush y Neck, (2009)) define tres tipos emprendimientos sociales: empresas con propósito social, empresa sin fines de lucro y las empresas híbridas. La primera busca la generación de utilidades y tiene impacto económico, la segunda tiene utilidades solo para financiar las operaciones para el logro del objetivo social y el tercer tipo presenta equitativamente ambos tipos de objetivos Necks (2010).

Gatica et al. (2012) coinciden con la visión que propone a la empresa social como una organización que pone al servicio del fin social herramientas y métodos del área de los negocios, ellos definen empresa social como: “Organización cuyo fin principal y determinante en la toma de decisiones es la creación de valor para la sociedad, a partir de la comercialización de bienes y servicios, con autonomía en su gestión y combinando diversos mecanismos económicos y administrativos que le otorguen sustentabilidad económica...” Gatica et al. (2012: p. 43).

En resumen, considerando definiciones, caracterizaciones y categorizaciones, se entenderá a la empresa social como una organización cuyo objetivo primordial y último es la creación de valor social para una comunidad, la cual podrá adoptar herramientas, métodos y estructuras organizacionales que son pertenecientes a empresas tradicionalmente comerciales, sin perder su esencia social, por lo que se convierte en una mezcla entre ambos tipos de instituciones (totalmente con fines de lucro y totalmente sin fines de lucro) con el fin de desarrollar su misión social por medio de la sustentabilidad económica de sus actividades.

4. Visión De CEPAL

Dado que la presente investigación centra su estudio en los emprendimientos sociales en Chile y Latinoamérica, se ha decidido complementar la revisión bibliográfica anterior con la visión de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, quienes han desarrollado un concurso que recoge experiencias en toda la zona, llamado “Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe”.

1. Definiciones utilizadas por CEPAL

Lo primero que es necesario aclarar, es qué se entiende por innovación social y cómo se relacionará con el concepto de emprendimiento social previamente desarrollado.

De acuerdo a Rey de Marulanda y Tancredi (2010) definen "...innovación como nuevas formas de llevar a cabo las tareas tradicionales, de gestión, de administración, de ejecución; o incluso nuevas tareas; con una relación costo-resultados mejor que los modelos tradicionales; que puedan llevarse a cabo a escala ampliada; replicables en diferentes lugares del país en donde se ha gestado así como en diferentes países de la región y ; que promueva y fortalezca la participación de los beneficiarios y de la comunidad como un aporte a la consolidación de la ciudadanía y con ello al fortalecimiento de la democracia en la región..."(Rey de Marulanda y Tancredi. 2010: p. 7). Ahora bien, esta definición es netamente teórica, pero para el concurso el criterio de innovación social considerado por el comité evaluador no requiere que sean ideas completamente nuevas ni jamás implementadas, sino iniciativas que "...introducían modificaciones significativas a planteamientos o procesos ya conocidos en otros contextos cuando tales cambios tuvieran un fuerte impacto en los resultados..." (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010: p.9). En este sentido, y comparando con la definición instrumental planteada en este trabajo, el emprendimiento social es un concepto equivalente a la innovación social cuando se quieren definir iniciativas que den solución a problemas sociales, pues en ellos encontramos los mismos elementos: innovación, participativos, con soluciones a dichos problemas y adaptados a una comunidad en específico. Incluso, en otra publicación de la institución de Alvarado y Rodríguez (2008), se establece que son organizaciones que impulsan estas iniciativas pueden venir de la misma comunidad, instituciones no gubernamentales o instituciones públicas; e incluso señalan que resulta imprescindible el rol del emprendedor social, quien impulsa estas acciones y las mantiene en el tiempo.

Cabe destacar dentro de esta comparación la perspectiva de Gatica et al. (2012) donde exponen que existe una diferencia entre emprendimiento social e innovación social. Pese a esta diferencia se encuentra que su definición instrumental es completamente coincidente con el resto de definiciones de otros autores de emprendimiento social. Ellos señalan que “...innovación social es la generación de valor para la sociedad a través de la introducción de un producto, servicio o proceso novedoso que satisface una necesidad social de mejor forma que las soluciones existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema social...” (Gatica et al., 2012: p.28). En esta definición se encuentran los elementos claves del emprendimiento social: generación de valor social, satisface una necesidad social, la novedad y el cambio favorable en la sociedad.

III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene como Objetivo General: Determinar los factores que inciden en el éxito de los emprendimientos sociales en Chile y el resto de América Latina.

Los objetivos específicos de la investigación son:

- Determinar el concepto de Emprendimiento Social que tienen los expertos del área.
- Identificar de los factores de éxito de los emprendimientos sociales percibidos por los expertos del área.
- Desarrollo de un modelo piloto en base a datos primarios y secundarios, y testeado por medio de su comparación con casos reales.

Las preguntas de investigación que orientan el presente estudio son:

- ¿Cuál es el concepto de Emprendimiento Social que surge de la academia y la realidad práctica?
- ¿Qué factores inciden en el éxito de los emprendimientos sociales en América Latina?

IV.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio busca determinar los factores que inciden en el éxito de los emprendimientos sociales, específicamente para Chile y el resto de Latinoamérica.

Con miras en este objetivo se desarrollará una investigación cualitativa, o exploratoria, no generalizable. En ella se elaborará un modelo piloto que indique los factores de éxito de este tipo particular de emprendimientos en base tanto a los datos que se encuentren dentro la literatura sobre el tema como a los elementos señalados por expertos en el área. Este modelo será testeado a través de la comparación con casos de emprendimientos sociales que han sido finalistas y merecedores de distinción o premio por parte de CEPAL en el concurso “Experiencias de Innovación Social en América Latina y el Caribe”, del cual solo serán examinados los proyectos correspondientes a la región Latinoamericana como se planteó inicialmente. Dicha comparación indicará cuáles de los factores indicados en el modelo efectivamente se dan en la realidad.

1. Diseño De La Investigación

Para el desarrollo de la investigación exploratoria se utilizarán tres fuentes de información: en primer lugar se realizó la revisión de datos secundarios, específicamente de autores que identificaran factores de éxito y/o fracaso de emprendimientos sociales tanto en el mundo como en América Latina; en segundo lugar se realizaron entrevistas en profundidad a personas directamente relacionadas con el emprendimiento social; en tercer lugar, se realizó una comparación entre los casos estudiados por CEPAL a partir de su concurso de “Experiencias en Innovación Social en América Latina y el Caribe” y el modelo resultante de las dos primeras fuentes.

a) Diseño Muestral

Para la realización este estudio se determinó como población objetivo para el desarrollo de las entrevistas en profundidad, aquellos expertos relacionados con el emprendimiento social, los cuales fueron clasificados en tres grupos: académicos e investigadores, miembros de organizaciones que brinden financiamiento a emprendimientos sociales y miembros de emprendimientos sociales establecidos (más de tres años de funcionamiento). Se definieron estos tipos de agentes por que son los que tienen directa relación con la realidad de los emprendimientos sociales y representan tres puntos de vistas para un mismo fenómeno.

El procedimiento muestral corresponde a una Muestra No Probabilística por Juicio. Escogiendo a académicos que tuvieran estudios en el extranjero sobre el tema y que desarrollaran clases en universidades sobre el emprendimiento social, expertos en el tema que trabajaran directamente con proyectos de emprendimiento social en organizaciones nacionales e internacionales, gerentes de organizaciones financieras que trabajaran con emprendedores sociales y gerentes de emprendimientos sociales con tres o más años de funcionamiento.

El tamaño muestral corresponde a 7 personas, grupo compuesto por:

- Dos gerentes de emprendimientos sociales: Acción Emprendedora (Sebastián González) y Finam (María Isabel Infante), ambas organizaciones con más de diez años de funcionamiento.
- Dos profesores de la Universidad de Chile (y también emprendedores sociales) con un currículum fuertemente ligado a este tema de investigación y estudios en el extranjero (Juan Pablo Larenas y Juan Carlos Thomas). Además, un miembro de la División de Desarrollo Social de CEPAL, experta en innovación social y jueza del concurso de innovación y emprendimiento social de CORFO 2012 (María Elisa Bernal).

- Dos miembros de instituciones que entregan financiamiento a proyectos de emprendimiento social: Fondo de Inversión Social (María José Montero) y Banco Interamericano del Desarrollo-FOMIN (Carolina Carrasco).

b) Fases De La Investigación

La investigación está compuesta por cuatro partes, las cuales son secuenciales de modo de que ellas sirven de input para la siguiente.

b.1) Identificación de los factores que inciden en el éxito de emprendimientos sociales según la literatura.

En esta fase se realizó el levantamiento de elementos que inciden en el éxito de emprendimientos sociales en Chile y el resto de América Latina. Esta sección corresponde a una investigación exploratoria de datos secundarios, de modo tal, que se recolectaron publicaciones sobre estudios realizados en diferentes zonas del mundo por académicos e instituciones de investigación: Europa, Latinoamérica y el Caribe, Chile, Korea, Estados Unidos, Colombia y Malaysian.

b.2) Realización de Entrevistas en Profundidad

Como se explicó anteriormente, las entrevistas se realizaron a tres muestras diferentes, compuestas por tres expertos e investigadores del emprendimiento social, dos gerentes de emprendimientos sociales y dos miembros de instituciones de financiamiento a emprendimientos sociales. Esta fase fue realizada entre el 6 de Diciembre de 2012 y el 28 de Diciembre de 2012.

Estas entrevistas tuvieron el propósito de identificar, por un lado, se buscaba conocer el concepto de emprendimiento social que manejaban; por otro lado, los factores de éxito para los emprendimientos sociales que eran percibidos por los expertos. El primer objetivo se logró mediante la consulta directa y una revisión de los conceptos encontrados en la literatura, el

segundo objetivo se logra mediante la consulta directa también. El desarrollo de las entrevistas necesitó la adecuación de la pauta de acuerdo al enfoque que daban los entrevistados, pues muchas veces respondían a preguntas que serían formuladas a continuación de la que estaban respondiendo.

b.3) Elaboración de Modelo Piloto

Esta etapa de la investigación corresponde a la construcción y explicación de un modelo que reúna los factores de éxito de los emprendimientos sociales que fueron identificados en las dos etapas anteriores, lo cual se logra haciendo una comparación, dado que muchos de ellos eran reiterados en ambas fuentes de información.

b.4) Comparación con casos finalistas del concurso CEPAL

Finalmente, la comparación del modelo piloto con casos de emprendimientos sociales finalistas del concurso de CEPAL y Fundación W.K. Kellogs que pertenezcan a la Latinoamérica. De modo de determinar si efectivamente los factores del modelo aparecen en aquellas iniciativas sociales exitosas.

V. DESARROLLO DE MODELO FACTORES DE ÉXITO DE EMPREDIMIENTO SOCIAL EN LATINOAMÉRICA Y CHILE

2. Propuestas Para Medir El Éxito y Fracaso En El Emprendimiento Social En La Literatura

En la búsqueda de literatura que de una u otra forma abordara el tema del éxito y/o fracaso de los emprendimientos sociales y sus factores, se decidió incluir algunos estudios y publicaciones que si bien no hablan del emprendimiento social en sí, abarcan temas como éste para pequeñas empresas o nuevos emprendimientos. Existen dos motivos que explican esta decisión: primero, dado que la naturaleza del emprendimiento social incorpora al emprendimiento como tal dentro de su esencia, es necesario conocer factores que inciden en éste, segundo, dado que el emprendimiento social tiene su auge como tópico de estudio a partir de la década de 1980, el acceso a investigaciones que incluyan factores de éxito/fracaso se dificulta.

a) Factores de éxito y/o fracaso en emprendimientos generales

A continuación se revisan algunos de los autores que han planteado factores que influyen en el éxito o fracaso de las nuevas empresas, o emprendimientos generales (sin clasificarlos en algún tipo específico).

Ibrahim y Goodwin (1987) realizaron un estudio en Montreal, replicado en diversas ciudades, con el fin de determinar factores que son percibidos como claves

para el éxito en la gestión de pequeñas empresas. Los resultados de esta investigación les permitieron identificar cuatro factores que agrupan características tanto de la personalidad de los emprendedores como de los negocios en sí, éstos son: “valores empresariales (intuición, extrovertido, toma de riesgo, creatividad, flexibilidad, sentido de independencia, y alto valor del tiempo) [...] habilidades gerenciales (estrategia de nicho, a partir gestión del flujo de efectivo, un sistema presupuestario simple pero eficiente, pre-propiedad experiencia, la educación, y una estructura de organización simple) [...] habilidades interpersonales (buena relación con un agente de crédito (banco), las buenas relaciones de los clientes, las buenas relaciones con los empleados y buenas habilidades interpersonales) [...] y características ambientales (las tasas de interés, impuestos y ayudas gubernamentales)” (Ibrahim y Goodwin. 1987: p. 46).

Cuando se analiza los factores planteados, es posible ver que tres de los cuatro componentes claves para el éxito de un emprendimiento están netamente centrados en el emprendedor, mientras que el cuarto componente habla del contexto como potencial fertilizante para que un emprendimiento pueda prosperar. Ahora bien, dentro de su concepción de habilidades gerenciales, las cuales según los autores se asocian al individuo, se revela un set de factores que pueden ser sistematizados y dejar de ser componentes de una variable personal para convertirse en una variable organizacional a lo largo del ciclo de vida del emprendimiento, como es el establecimiento de una estructura y un sistema de información sencillo que elimine la sobre dependencia, en una situación de expansión y maduración.

Además detectaron factores no significativos, entre los que se encuentran: “suerte, concesiones del sindicato, la aptitud personal, participación de los empleados en la toma de decisiones, la inteligencia, los préstamos subsidiados, apoyo familiar, político, situación y origen étnico” (Ibrahim y Goodwin. 1987: p. 46). Resulta interesante el hecho de que uno de los elementos que para un emprendimiento social era clave según Hlady Rispal y Boncler (2010), como lo es la

gestión participativa, no sea relevante para un emprendimiento comercial. Es por esto que se hace necesario evaluar en la siguiente sección lo que dicen los autores al respecto, pero en el ámbito social.

Continuando con otras propuestas, en un estudio basado en la Teoría de la Atribución En Rogoff *et al.* (2004) determinaron que para una muestra de dueños de farmacias de *New Jersey* se da que los éxitos son atribuidos a factores internos mientras que los fracasos son atribuidos a factores externos, con diferencias respecto a la percepción de expertos. Entre los factores internos planteados por los autores se encuentran: actividades de marketing, administración, características individuales y recursos humanos. Mientras que en los factores externos mencionan: cuestiones financieras, condiciones económicas, competencia, regulación, tecnología, mercado laboral. (Rogoff *et al.* 2004: p 8-9). Lo cual no indica, que al igual que los autores anteriores, las características individuales vuelven a ganar relevancia, pero esta vez expanden la visión para incluir al resto del equipo que trabaja en estos proyectos. Pese a esto, se descubre una miopía entre los dueños de este tipo de negocios, pues no muestran objetividad al evaluar el grado de influencia, o ponderación, en el éxito y fracaso de los emprendimientos.

Junto con lo anterior, en una revisión de la literatura Rogoff *et al.* (2004) citan a algunos autores con el fin de identificar distintos puntos de vistas. Entre ellos se encuentra Perri (2001) quien plantea como uno de los factores críticos en el fracaso de las pequeñas empresas la poca planificación. Otros autores como Timmons (1994) sugieren que, además de la poca planificación, fallas a nivel estratégico son las causantes de los fracasos de estos emprendedores, tales como un mal manejo de relaciones claves para el negocio, una diversificación hacia áreas no relacionadas, falta de reportes o sobreoptimismo. Estas referencias apuntan ciertamente a fallas estratégicas y de visión de parte de quienes guían este tipo de organizaciones, por tanto, se desprende de aquí que para que un emprendimiento logre el éxito es condición necesaria, pero no suficiente, el desarrollo consistente de

un planificación a nivel estratégico que sea capaz de entregar los lineamientos para la toma de decisiones a nivel táctico y operacional.

Zacharakis *et al.*(1999) también realizan una investigación basando sus proposiciones en la Teoría de la atribución, mediante entrevistas en profundidad a emprendedores y capitalistas de riesgos de empresas pequeñas que hayan fracasado. Para esto los investigadores consideran fracaso como bancarrota. Se realizó una distinción entre los factores determinantes del fracaso de las nuevas empresas en general y la nueva empresa del entrevistado. Entre los factores internos generales detectados con mayor número de menciones se encuentran: falta de habilidades gerenciales y una pobre estrategia gerencial, falta de capitalización y visión; mientras que entre los factores externos generales se encuentran: pobres condiciones del mercado externo y pobre cooperación de capitalistas de riesgo. (Zacharakis *et al.*1999: p.8). Analizando esto mismo para los factores que fueron determinantes en el propio fracaso, los internos concuerdan con los factores para nuevas empresas en general, mientras que en los externos: pobres condiciones del mercado externo y pobres relaciones en la cadena de suministros/distribución. Surge aquí un aspecto, que si bien no ha sido abordado directamente por los autores previamente revisados, tiene una gran relevancia para éxito de un emprendimiento, incluso en el ámbito social: las alianzas y relaciones con otras organizaciones. La constitución de redes es planteada como base para el alcance que tenga un emprendimiento tanto social como comercial como se verá más adelante.

Brown y Hanlon (2005) llevaron a cabo una investigación para el desarrollo y la validación de una escala de observación del comportamiento que permitiera determinar cuáles eran necesarios para un emprendimiento efectivo. Tomando como variable dependiente el desempeño, medido a través el crecimiento de ventas y el número de empleados, además de otras medidas subjetivas como satisfacción del consumidor y del personal, entre otras. Las variables independientes que fueron agrupadas en nueve dimensiones (“(1) Antecedentes

relevantes para el negocio elegido, (2) identificación de oportunidades, (3) Dedicación al negocio, (4) Movilización de Recursos y Apoyo de Otros, (5) Desarrollo de Negocios Estratégicos y Crecimiento (6) Habilidades de Gestión Financiera, (7) Gestión de Personal, (8) Marketing y Gestión de Relaciones con el Cliente, y (9) Negociación y toma de riesgos.”)(Brown y Hanlon. 2005: p.B2) resultaron estar fuertemente relacionadas con las medidas de desempeño. Al igual que Ibrahim and Goodwin (1987) destacan las habilidades emprendedoras, pero esta vez suman habilidades que se extienden a la gestión y administración de la organización, las que no necesariamente dependen solo del emprendedor. Además, se incluye la dedicación como uno de los nueve ejes para el éxito de estas actividades.

Estas dimensiones se condicen con las propuestas de características y definiciones presentadas anteriormente para el emprendimiento social, especialmente en lo relacionado con aprovechar oportunidades, utilización de un enfoque emprendedor y de negocios, la toma de riesgos y la realidad en que se desarrolla el emprendimiento social, la que presenta recursos limitados que deben ser obtenidos de forma ingeniosa. Se destaca además que el conocimiento del negocio y su contexto, y el manejo de información sobre éste resulten elementos influenciadores en el desempeño, y por ende, en el éxito de cualquier emprendimiento.

Contrario a la propuesta anterior, Ramana et al. (2008) , quienes realizaron un estudio respecto de aquellos atributos emprendedores que están asociados al éxito de emprendimientos sin ser parámetros financieros, muestran que tanto el conocimiento de la industria y la perspicacia de calle, no tienen relación positiva con el éxito de las nuevas organizaciones, y que tampoco la tienen la tolerancia a la ambigüedad y el impacto de la venta personal, pese a que estos últimos muestran una relación positiva con el éxito moderado de estas empresas

Por otro lado, Stearns y Suk (2012) elaboran un estudio respecto a los factores críticos del éxito en el desempeño de emprendimientos femeninos en

Corea, en el cual ambas hipótesis planteadas por los autores encontraron un alto apoyo, donde se afirmaba la existencia de una relación positiva entre la motivación de las emprendedoras y los factores críticos del éxito, y también se afirmaba la existencia de una relación positiva entre los factores críticos del éxito y el desempeño de estos emprendimientos. Entre su revisión de la literatura destacan: la identificación de 15 razones por las que los negocios fracasan o son exitosos: "... capital, mantenimiento de registros y control financiero, experiencia en la industria, experiencia de gestión, planificación, asesores profesionales, educación, dotación de personal, el tiempo del producto / servicio, oportunidad económica, la edad, los socios, los padres, las minorías y de marketing" (Lussier. (1995) As cited in *Stearns y Suk. Critical Success Factors in the Performance of Female-Owned Businesses: A Study of Female Entrepreneurs in Korea*. 2012: p.6).

Si se analizan con detención los factores mencionados por estos autores, es posible encontrar varios ya mencionados correspondientes tanto al área de gestión de los emprendimientos como marketing, personal, control financiero y registros, como al área gerencial como la planificación, asesoramiento y conocimiento de la industria.

A continuación se presenta una tabla que resume los factores de éxito y fracaso para un emprendimiento general de acuerdo a los autores y sus publicaciones.

Tabla 2: Resumen de autores analizados sobre Factores de Éxito y Fracaso en el Emprendimiento

Autor	Factores de éxito	Factores de fracaso	Factores no relevantes
Ibrahim y Goodwin (1987)	Habilidades gerenciales, Habilidades Valores empresariales y características ambientales	No Aplica	Suerte, concesiones del sindicato, la aptitud personal, participación de los empleados en la toma de decisiones. entre otros
Rogoff et al. (2004)	Factores internos: actividades de marketing, administración, características individuales y recursos humanos	Factores externos: cuestiones financieras, condiciones económicas, competencia, regulación, tecnología, mercado laboral.	No Aplica
Perri (2001)	No Aplica	Poca planificación	No Aplica
Timmons (1994)	No Aplica	Poca planificación y Fallas estratégicas	No Aplica
Zacharakis et at.(1999)	No Aplica	Internos: falta de habilidades gerenciales, pobre estrategia gerencial, falta de capitalización y falta de visión. Externos: pobres condiciones del mercado externo y cooperación de capitalistas de riesgo	No Aplica
Brown y Hanlon (2005)	Antecedentes relevantes para el negocio, Identificación de oportunidades, Dedicación al negocio, Movilización de recursos y apoyo de otros, Desarrollo negocios estratégicos y crecimiento, Habilidades de gestión financiera, Gestión de personal, Marketing y Gestión de Relaciones con el cliente y Negociación y toma de riesgo	No Aplica	No Aplica
Ramana et al. (2008)	Solo en el éxito moderado: tolerancia a la ambigüedad y el impacto de la venta personal	No Aplica	Conocimiento de la industria, la perspicacia de calle, tolerancia a la ambigüedad y el impacto de la venta personal
Lussier. (1995); Stearns y Suk (2012)	capital, mantenimiento de registros y control financiero, experiencia en la industria, experiencia de gestión, planificación, asesores profesionales, educación, dotación de personal, el tiempo del producto / servicio, oportunidad económica, la edad, los socios, los padres, las minorías y de marketing	No Aplica	No Aplica

Fuente: Elaboración propia en base a las definiciones Ibrahim y Goodwin (1987), Rogoff et al. (2004), Perri (2001), Timmons (1994), Brown y Hanlon (2005), Ramana et al. (2008) y Lussier. (1995) As cited

in Stearns y Suk. Critical Success Factors in the Performance of Female-Owned Businesses: A Study of Female Entrepreneurs in Korea. 2012: p.6).

La siguiente figura que resume los factores de éxito para un emprendimiento general.

Ilustración 2: Cuadro Resumen de Factores de Éxito y Fracaso en el Emprendimiento

Factores de éxito de un emprendimiento	Factores de fracaso de un emprendimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Estrategia Gerencial consistente • Habilidades gerenciales • Alianzas y Relaciones con miembros de la cadena de valor • Conocimiento del Negocio • Identificación de oportunidad • Gestión del personal • Apoyo de agentes externos 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa e inadecuada planificación • Fallas a nivel estratégico • Condiciones contextuales desfavorables • Inadecuada gestión de las Relaciones con miembros de la cadena de valor

Fuente: Tabla 2 (elaboración propia) y definiciones de Ibrahim y Goodwin (1987), Rogoff et al. (2004), Perri (2001), Timmons (1994), Brown y Hanlon (2005) y Ramana et al. (2008)

b) Factores de éxito y/o fracaso en emprendimientos sociales

A continuación se revisan autores que han planteado factores que influyen en el éxito o fracaso de emprendimientos sociales, algunos en términos generales o particulares de un emprendimiento estudiado.

Antes de revisar los factores señalados en la literatura, es necesario destacar que a diferencia de un emprendimiento comercial, en el ámbito social se dificulta la

medición del desempeño, especialmente porque muchas veces los resultados conllevan un impacto social el cual es costoso (tiempo y dinero). Como respuesta a esta realidad en el estudio del emprendimiento social surgen autores con propuestas para medir los resultados de estas actividades:

- Brennan y Clark (2012) elaboraron una revisión de la literatura referente a las posibilidades de evaluar el desempeño de los emprendimientos sociales desde la perspectiva del impacto social. En conjunto con esto plantean un modelo basado en *Whaley's Logic Model (WLM)* (1979) y en BSC tradicional (Kaplan y Norton, 1992), denominado *Balanced Value Matrix (BVM)*, el cual, de acuerdo a su propuesta, permite medir el desempeño en 12 categorías diferentes, que incluyen evaluaciones de la producción, resultado e impacto.

Cabe destacar de entre los autores revisados en esta investigación, a Kaplan y Norton, quienes sugieren utilizar su modelo de BSC, pero no en su forma tradicional, sino “en base a tres perspectivas: costo incurrido, legitimización de apoyo y valor creado (entendiendo esto como los beneficios para los ciudadanos, no como resultados sino como productos)” (Kaplan y Norton. 2001, p.99. As cited in Brennan y Clark. *Entrepreneurship with social value: a conceptual model for performance measurement*. 2012: p. 21)

Pese a las sugerencias hechas por los autores señalados en los últimos dos párrafos, en la realidad de esta área de investigación, no existe una fórmula o herramienta para medir el desempeño con una aceptación generalizada. Es por esto, que dentro de esta sección no ahondaremos en este aspecto del estudio del emprendimiento social, sino solamente en aquellos factores que pueden incidir en el éxito o fracaso de sus actividades, definiéndolo genéricamente en base al cumplimiento o no de su objetivo social.

Uno de los marcos teóricos que ha tenido relevancia en las investigaciones de los factores del éxito de los emprendimientos sociales es el de Austin *et al.* (2006) donde, en base al modelo de Sahlman (1996), se plantean factores asociados al éxito de emprendimiento social. Estos factores son: la oportunidad, recursos humanos y de capital, factores contextuales y la propuesta de valor social. Dado que el objetivo de estos investigadores es diferenciar el emprendimiento social del comercial, se hacen claras comparaciones entre estos, permitiendo la comprensión de puntos críticos para el emprendedor social, como lo es la obtención de recursos necesarios para mantenerse activo, pero a su vez, el hecho de que emprendimientos sociales están en cierto modo mejor preparados para sobrevivir a escenarios adversos, dado que aquellos problemas que se dan en el contexto son comprendidos como oportunidades (siempre y cuando tenga un tamaño suficientemente grande) (Austin *et al.* (2006); Guzmán y Trujillo (2008)).

Continuando con la literatura disponible, en la publicación: “Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social”, de Curto Grau (2012) se hace una breve revisión de investigaciones de estudios de casos de emprendimientos sociales donde se señalan factores que influyen en el éxito de dichas iniciativas, esto con el fin de dar un marco a la discusión sobre la generación de valor social y los factores que inciden su logro. El primer estudio señalado es el de Sharir & Lerner (2006) para emprendimientos sociales en Israel, quienes concluyen la existencia de ocho elementos resultan realmente factores de éxito: “...a red social del emprendedor, su plena dedicación al proyecto, la aceptación por parte del público, la capacidad del producto/servicio de pasar las pruebas de mercado, la experiencia previa del emprendedor en el campo de la dirección, la cooperación a largo plazo, el presupuesto inicial y la composición del equipo...” (Sharir & Lerner, 2006. *As cited Curto Grau. Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social*, 2012: p. 21). Si se reorganizan estos aspectos señalados, se pueden agrupar en: primero, Efectividad en el mercado, entendiéndola como el grado de adecuación de la solución entregadas al público al

que están dirigidas, no solo en el sentido de que ciertamente resuelvan el problema, sino que también sean acordes a lo que la comunidad cree que es la forma correcta de atacar dicho conflicto (Curto Grau, 2012); segundo, Habilidades del Emprendedor (o grupo emprendedor), compuesta por su experiencia, establecimiento de relaciones interpersonales, búsqueda de colaboradores (para el presupuesto y para trabajar en la organización), compromiso y dedicación.

Otros autores citados en esta misma publicación son Alvord *et al.* (2004), quienes realizan un análisis de casos de emprendimiento social exitosos en distintos continentes, a partir de los cuales indican aquellos factores que resultan comunes en todos ellos: adopción de estrategias que potencian e impulsan a la comunidad como agente de cambio (entregan instrumentos, organizan movimientos o capacitan a la comunidad), "...innovación para ayudar a grupos marginados a movilizar los activos de que ya disponen, [...]Enfatizan en el aprendizaje continuo de los individuos, [...]Sus fundadores son, normalmente, personas con una elevada capacidad de liderazgo que han sido capaces trabajar y forjar relaciones con *stakeholders* muy diversos..." (Alvord *et al.*, 2004. *As cited Curto Grau. Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social*, 2012: p. 21). Surgen acá nuevamente factores como las habilidades gerenciales del emprendedor, el involucramiento de la comunidad en las soluciones para el emprendimiento social y la innovación, agregándose a este grupo de elementos el aprendizaje continuo, factor que previamente no había sido considerado, pero que implica la formación de las personas directamente asociadas a la iniciativa (beneficiarios).

Ahora bien, haciendo una revisión de investigaciones más específicas, es posible encontrar a Hassan Mobaraki *et al.* (2012) que realizaron un estudio para identificar los factores que influyen en el éxito de los planes de auto-eficiencia y auto-empleo de Imam Khomeini's Relief Committee, para lo cual desarrollaron un modelo de ecuaciones estructurales que les permitió identificar tres tipos de factores: "los factores estructurales [...]incluyen: estructura organizacional,

relaciones administrativas... un sistema de comunicación eficaz...Los factores de comportamiento [...] como el liderazgo, la innovación, la creatividad y la búsqueda de oportunidades [...] y los ambientales como patrocinadores extra-organizacionales, los incentivos sociales, y las regulaciones...” (Hassan Mobaraki *et al.* 2012: p.5). Es en esta publicación donde surgen una mayor cantidad de factores, que no fueron mencionados por los autores previamente analizados, como lo son los sistemas de comunicación, las relaciones administrativas, los incentivos sociales y las regulaciones. A su vez, es posible detectar que aparecen, al igual que en la mayoría de la literatura revisada, temas recurrentes como lo son la innovación, el liderazgo y la búsqueda de oportunidades; factores que no solo son clave dentro del emprendimiento social sino que en cualquier tipo de emprendimiento.

Para el caso de Iberoamérica, el Banco Interamericano de Desarrollo el año 2006 realiza la publicación de “Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica”, David Rockefeller Center for *Latin American Studies*, un proyecto de *investigación colectiva de la SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK* el año 2006, donde se desarrolla todo un marco conceptual sobre los factores que inciden en el mejor desempeño de los emprendimientos sociales, estos incluyen: coherencia organizacional generada en base a la alineación de la organización con el objetivo social y “...factores integradores (liderazgo, estrategia y cultura organizacional)...” (Social enterprise knowledge network, Austin *et al.* 2006: p.6) ; mecanismos del área de gestión en la implementación de la estrategia (estructura y procesos organizacionales, recursos humanos, financiamiento, gobierno y medición del desempeño)...” (Social enterprise knowledge network, Austin *et al.* 2006: p.6); y por último, la capacidad de comprensión y adaptación a las fuerzas contextuales (Social enterprise knowledge network, Austin *et al.* 2006).

Finalmente, se encuentra una publicación que centra la investigación en la realidad chilena, La innovación social² en Chile y el rol del estado en su desarrollo de Gatica et al. (2012). Este estudio hace una revisión tanto por la literatura como por casos de emprendimientos sociales exitosos, suspendidos o terminados, de modo de conocer la situación actual de este tema en el país y dar recomendaciones para el desarrollo de políticas públicas. Dentro de éste es posible encontrar factores de éxito que comprenden factores internos, externos, "...Formas de organización y decisiones; herramientas; profesionalización; relación con la competencia..."(Gatica et al., 2012: p. 95). Entre los factores internos se encuentran: ""compromiso con el proyecto"[...] "Flexibilidad"[...] "vínculos con otros sectores"[...]líderes conocidos en el rubro de la categorizan otros factores que si son trabajados correctamente pueden convertirse en un aporte para el éxito del emprendimiento social, que de acuerdo a Gatica et al. (2012organización..." ..."(Gatica et al., 2012: p. 97); mientras que los factores externos contienen la facilidad de comunicación con el resto de la sociedad a través de los medios de hoy.

Luego se dividen en:

- Forma de organización y decisiones: verticalidad o participativa.
- Herramientas: trabajo en red, vínculos con privados y voluntariado
- Profesionalización
- Relación con la competencia

Las primera tres categorías corresponden a variables que dependiendo de la forma en que se trabajen influirán positiva o negativamente en el desempeño de emprendimientos sociales, pero que no hay una relación estructurada establecida, es decir, en un contexto específico con un tipo de iniciativa social específica puede funcionar una forma organizacional con un número de alianzas con otros agentes que permite el logro del objetivo y el crecimiento, pero en otro contexto, estas

² Para efectos de esta investigación innovación social es un término equivalente a emprendimiento social, por motivos que se explicarán más adelante. Pese a ello, es necesario aclarar que para los autores la diferencia radica en que el emprendimiento social es el proceso de generación de innovación social, que a su vez es generar valor social a través de una solución que satisface una necesidad social de mejor manera que las ya existentes (Gatica et al., 2012: p. 28)

características solo serían medidas insuficientes. A diferencia del resto de categorías, la relación con la competencia apunta a criterios más generales como lo son el conocer el rubro en el que se entra con el emprendimiento social, diferenciarse del resto de los competidores y tener una relación de colaboración con los competidores (Gatica *et al.*, 2012); es en estos tres elementos donde se encuentran elementos comunes con otras organizaciones, tanto emprendimientos como organizaciones maduras.

Los factores de fracaso encontrados en su estudio son también categorizados de acuerdo a la etapa en la que se encuentra el emprendimiento social:

- “...Inicio: dificultad en insertar nuevos temas y metodologías, de insertarse en la industria y de iniciar el negocio...” Gatica *et al.*, 2012: p. 96)
- Sustentabilidad (seguir trabajando en el tiempo): escasez de dinero, dificultad de generar utilidades y pérdida de foco provocada por la búsqueda de financiamiento. (Gatica *et al.*, 2012: p. 96)
- “...Contextuales [...] económicas (dificultad de tener alero de otras instituciones mayores y la reputación de la industria a la que ingresan) [...] estatales (definición legal y económica y dificultades en el sistema público del área de emprendimiento) [...] culturales...” (Gatica *et al.*, 2012: p. 96)

A continuación se presenta una tabla que resume los factores de éxito y fracaso para un emprendimiento social de acuerdo a los autores y sus publicaciones.

Tabla 3: Resumen de autores analizados sobre Factores de Éxito y Fracaso en el Emprendimiento Social

Autor	Factores de éxito	Factores de fracaso
Austin et al. (2006) ; Sahlman (1996)	la oportunidad, recursos humanos y de capital, factores contextuales y la propuesta de valor social.	No Aplica
Sharir & Lerner (2006) citado por Curto Grau (2012)	"...a red social del emprendedor, su plena dedicación al proyecto, la aceptación por parte del público, la capacidad del producto/servicio de pasar las pruebas de mercado, la experiencia previa del emprendedor en el campo de la dirección, la cooperación a largo plazo, el presupuesto inicial y la composición del equipo..."	No Aplica
Alvord et al. (2004) citado por Curto Grau (2012)	"innovación para ayudar a grupos marginados a movilizar los activos de que ya disponen, [...]Enfatizan en el aprendizaje continuo de los individuos, [...]Sus fundadores son, normalmente, personas con una elevada capacidad de liderazgo que han sido capaces trabajar y forjar relaciones con stakeholders muy diversos..."	No Aplica
Hassan Mobaraki et al. (2012)	"los factores estructurales [...]incluyen: estructura organizacional, relaciones administrativas... un sistema de comunicación eficaz... Los factores de comportamiento [...] como el liderazgo, la innovación, la creatividad y la búsqueda de oportunidades [...] y los ambientales como patrocinadores extra-organizacionales, los incentivos sociales, y las regulaciones..."	No Aplica
Gatica et al. (2012)	Internos : ""compromiso con el proyecto""[...] "Flexibilidad""[...]""vínculos con otros sectores""[...]líderes conocidos en el rubro de la organización..."; externos: facilidad de comunicación con el resto de la sociedad a través de los medios de hoy. Resultados variables: Forma de organización y decisiones, Herramientas (trabajo en red, vínculos con privados y voluntariado) ; Profesionalización; Relación con la competencia	Dependiendo de la etapa: Inicio: dificultad en insertar nuevos temas y metodologías, de insertarse en la industria y de iniciar el negocio; Sustentabilidad: escasez de dinero, dificultad de generar utilidades y pérdida de foco provocada por la búsqueda de financiamiento; Contextuales [...] económicas (dificultad de tener alero de otras instituciones mayores y la reputación de la industria a la que ingresan) [...] estatales (definición legal y económica y dificultades en el sistema público del área de emprendimiento) [...] culturales..."
BID, Social enterprise knowledge network, Austin et al. (2006)	Alineamiento con el objetivo social y factores integradores (liderazgo, estrategia y cultura); adaptación a las fuerzas contextuales; implementación (estructura y procesos organizacionales, recursos humanos, financiamiento, gobierno y medición del desempeño)	No Aplica

Fuente: Elaboración propia en base a las definiciones de Austin et al. (2006), Salman (1996), Sharir &

Lerner (2006); de Curto Grau (2012); Alvord et al., 2004. As cited Curto Grau. Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social, 2012; Sharir & Lerner, 2006. As cited Curto Grau. Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social, 2012; Social enterprise knowledge network, Austin et al. (2006); Gatica et al. (2012)

La siguiente figura que resume los factores de éxito para un emprendimiento social.

Ilustración 3: Cuadro Resumen de Factores de Éxito y Fracaso en el Emprendimiento

Factores de éxito de un emprendimiento social	Factores de fracaso de un emprendimiento social
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Innovación • Adecuación de la propuesta de valor al público objetivo • Alianzas estratégicas y Relaciones a largo plazo • Red de contactos del emprendedor • Búsqueda de oportunidades • Recursos Humanos • Compromiso y dedicación del Equipo emprendedor • Regulaciones favorables 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de encontrar fuentes de financiamiento • Pérdida de foco social • Dificultad de insertar nuevos temas y métodos. • Dificultad de encontrar apoyo de instituciones mayores

Fuente: Tabla 3 (elaboración propia, definiciones de Austin et al. (2006), Salman (1996), Sharir & Lerner (2006); de Curto Grau (2012); Alvord et al., 2004. As cited Curto Grau. Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social, 2012; Sharir & Lerner, 2006. As cited Curto Grau. Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social, 2012; Gatica et al. (2012)

2. Factores de éxito del emprendimiento social de CEPAL

Entre las publicaciones de CEPAL, se encuentra una de Alvarado y Rodríguez el año 2008, a lo largo de su estudio mencionan diversos factores que inciden en el éxito de las iniciativas sociales al estar presentes ya sea en su contexto o al interior

de la organización. A continuación se presenta una figura que resume las variables de éxito para innovaciones sociales señaladas en el libro:

Ilustración 4: Cuadro Resumen de Factores de Éxito Innovaciones sociales según Alvarado y Rodríguez (2008)



Fuente: Elaboración propia en base a Alvarado y Rodríguez, (2008: p. 27- 34, 49)

Complementando esta publicación, Rey de Marulanda y Tancredi (2010) explican en el libro de CEPAL los factores de éxito de un proyecto innovador basado en 25 casos de proyectos ganadores del concurso “Experiencias en innovación social”. Para ello hacen dos tipos de distinciones: la primera corresponde a los tipos de proyectos de innovación social, los cuales se dividen según área temática en

“generación de ingresos, juventud en riesgo, de afirmación de derechos: Salud y Educación y de voluntariado” (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010: p. 16).

La segunda división la realizan por variables claves para el éxito de un proyecto de este tipo: “Participación de la comunidad en las diferentes etapas del proyecto, Alianzas del proyecto con sectores gubernamentales, Alianzas del proyecto con organizaciones no gubernamentales, nacionales y/o internacionales, Sinergia entre el conocimiento tradicional e incluso ancestral y técnico o “moderno”, Apropriación de la innovación por parte de la comunidad, Liderazgo individual y Liderazgo institucional” (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010: p. 15). Aquí se vuelven a encontrar elementos previamente analizados: participación de la comunidad, alianzas estratégicas y liderazgo.

Finalmente, en “Innovación social y desarrollo económico local” de Bernal, Cuervo y Rodríguez (2011), se mencionan otros factores de éxito, que si bien no resultan nuevos a lo ya visto, corroboran las propuestas anteriores: alianzas estratégicas con distintos sectores, liderazgos locales y carismáticos, balance costos-beneficios, captación de recursos financieros y adaptación a la realidad de la comunidad donde se implementa la iniciativa (Bernal, Cuervo y Rodríguez. 2011: p. 7).

3. Entrevistas En Profundidad Sobre Emprendimiento Social

Las entrevistas en profundidad corresponden a la siguiente fase de la investigación realizada entre el 6 de Diciembre de 2012 y el 28 de Diciembre de 2012.³

Entre los aspectos claves que fueron tratados en las entrevistas se encuentran: la definición de emprendimiento social, la medición del desempeño del emprendimiento social y factores de éxito del emprendimiento social. A continuación se procederá a una revisión de éstos.

a) Definición de Emprendimiento Social

Este tema fue abordado de dos formas, de modo de conocer la perspectiva de los entrevistados sobre el concepto de emprendimiento social, por un lado se consultó sobre su propia definición y posteriormente se les consultó sobre su grado de acuerdo con algunas de las definiciones que fueron previamente analizadas en la revisión de la literatura.

Respecto a las definiciones de emprendimiento social que manejan los expertos, se encuentran:

- Carolina Carrasco define emprendimiento social como “...Aquel emprendimiento que sin renunciar a los beneficios económicos, o a la sostenibilidad financiera, está preocupado del impacto que genera en la sociedad, y con un énfasis en la población más vulnerable...” (Carolina Carrasco, BID).
- Otra visión que concuerda con la anterior es la de Sebastián González, quien realiza una comparación entre lo que son las fundaciones y lo que es el emprendimiento social: “...enfoco social siempre ha estado pero la

³ Pauta disponible en Anexo 2.

diferencia es que fundación viene de la donación, en cambio el emprendimiento social debe ser autosustentable, aunque parte de esa auto sustentabilidad venga de los socios, pero no la mayoría...” (Sebastián González, Acción Emprendedora).

- Por otro lado, en una mirada más teórica, Juan Carlos Thomas define: “...Emprendimiento Social no es una ciencia exacta, aplicar estrategia tradicionales de negocios para conseguir objetivo social o medioambiental...” (Juan Carlos Thomas, TNS-Chile).
- En la misma dirección, María José Montero explica que “...emprendedor social es aquel que si bien quiere emprender en términos de crear nuevas ideas, de crear nuevos proyectos, de dar nuevas soluciones; su solución, su proyecto no es genérico, tiene un objetivo que es social; ese proyecto, esas ideas están al servicio de dar solución a un problema público, un problema de interés público, un problema social...” (María José Montero, FIS)
- Por su parte, Juan Pablo Larenas hace la diferencia entre una Empresa B y un Emprendimiento Social “...empresa B puede ser 100% con fines de lucro, mientras que el emprendimiento social tiene restringido el fin de lucro...el emprendimiento social está muy focalizado en el qué hacen, yo hago esto y con esto genero impactos positivos...el producto o servicio que tu desarrolles busca generar beneficios sociales, la empresa B también, pero la empresa B es tan importante el cómo lo hace...” (Juan Pablo Larenas, Sistema B)
- De todos los entrevistados, la única que hace la diferencia entre emprendimiento social e innovación social es María Elisa Bernal “...emprendimiento social son acciones innovadoras para el desarrollo productivo...innovación social son acciones innovadoras para la educación, salud...” (CEPAL). Cuando se analiza esta entrevista, es claro

que pese a tener un nombre distinto, el concepto detrás de los proyectos que manejan en CEPAL es el mismo que el del resto de los entrevistados.

Es posible concluir que los entrevistados coinciden en que el emprendimiento social es la aplicación de modelos de negocios a la persecución de objetivos sociales, los que conllevan entregar soluciones a problemas sociales pero de una forma autosustentable y con múltiples fuentes de financiamiento.

Junto con esto, en cada entrevista se le solicitó al experto que leyera un compilado de definiciones (ver tabla 4), las cuales corresponden a las revisadas en la discusión bibliográfica, y que indicaran su grado de acuerdo con cada una de ellas, según las alternativas: “totalmente en desacuerdo”, “en desacuerdo”, “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”.

Las definiciones que lograron un mayor grado de acuerdo entre los entrevistados fueron en primer lugar la de Guzmán y Trujillo (2008), con la cual Infante, González y Larenas estuvieron totalmente de acuerdo y Montero, Carrasco y Thomas estuvieron de acuerdo; y en segundo lugar la de Zhara et al. (2009), con la cual todos los entrevistados indicaron estar de acuerdo. En tercer lugar se encuentra la definición de Austin et al. (2006), con la que Infante estuvo totalmente de acuerdo, Carrasco, Larenas, Montero y Thomas estuvieron de acuerdo y González estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

La definición que tuvo un menor grado de acuerdo entre los entrevistados fue la de Mair (2010) con la cual solo Thomas estuvo de acuerdo, pero con la que Infante y Larenas no estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, y con la que Carrasco, González y Montero estuvieron en desacuerdo, convirtiéndose en la más rechazada. Cabe destacar, que en cuanto al rechazo de las definiciones, la representante del BID era la que más veces señaló su desacuerdo, principalmente porque de acuerdo a su perspectiva, un emprendimiento social no tiene que dejar de lado la búsqueda de ganancias.

El resto de definiciones no destacan por ninguna opinión, pues mientras un entrevistado señalaba estar de acuerdo, otros señalaban estar en desacuerdo o “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, principalmente porque las consideraron definiciones vagas y poco concretas. Incluso en algunos casos señalaron que se mezclaban muchos conceptos relacionados.

Tabla 4: Definiciones evaluadas según grado de acuerdo de entrevistados

Nº	Definición
1	"...representa una variedad de actividades y procesos para crear y sostener valor social usando más enfoques emprendedores e innovadores y limitados por el ambiente externo" (Brouard and Larivet, 2010).
2	"SE [Emprendimiento social] como el uso innovador de combinaciones de recursos para aprovechar las oportunidades con miras a la creación de organizaciones y / o prácticas que generan y sostienen los beneficios sociales" (Mair and Noboa, 2003. As cited Brouard and Larivet. 2010:46)
3	"...cualquier intento de nueva actividad empresarial social o creación de nuevas empresas, como por cuenta propia, una nueva empresa o la expansión de una empresa social existente por un individuo, equipos de individuos, o empresas sociales establecidas, con objetivos sociales o de la comunidad como su base y donde las utilidades se invierten en la actividad o empresa en sí en lugar de regresar a los inversores" (GEM, 2006. As cited Brouard and Larivet. 2010:47)
4	"...abarca las actividades y procesos realizados para descubrir, definir y aprovechar las oportunidades con el propósito de aumentar la riqueza social mediante la creación de nuevas empresas o la gestión de las organizaciones existentes de manera innovadora" (Zhara et al., 2009. As cited Brouard and Larivet. 2010:50)
5	a Austin et al (2006) SE es "...Actividad innovadora creadora de valor social que puede ocurrir dentro o a través de los sectores sin fines de lucro, negocios o gobierno"
6	"...como un tipo específico de emprendimiento que 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" Guzmán y Trujillo (2008)
7	"...es una actitud benevolente motivada por una necesidad profundamente arraigada de dar a otros, pero va más allá de esto [...] los emprendedores sociales son gente de negocios" (Roberts y Woods, 2005, p. 50. As cited in: Guzmán and Trujillo. Emprendimiento Social-Revisión de Literatura, 2008: p. 108)
8	"...proceso de atender a las necesidades básicas locales existentes, que no están contemplados en las organizaciones tradicionales" (Mair, 2010: p. 19)
9	"Proceso u oportunidad de crear valor para la sociedad, generando un cambio o impacto en la comunidad, ya sea mediante la creación de productos y servicios, nuevos modelos de negocios o la conformación de nuevas organizaciones. Es impulsado a partir de la acción de un individuo, de un colectivo o de diversas organizaciones que se desenvuelven en un contexto determinado" Gatica et al (2012)

Fuente: Elaboración propia basada en definiciones de es Austin et al. (2006), Guzmán y Trujillo (2008), Roberts y Woods (2005), Mair (2010), Brouard y Larivet (2010), Mair y Noboa (2003), GEM (2006), Zhara et al. (2009) y Gatica et al. (2012)

Las definiciones que lograron un mayor grado de acuerdo entre los entrevistados fueron en primer lugar la de Guzmán y Trujillo (2008), con la cual Infante, González y Larenas estuvieron totalmente de acuerdo y Montero, Carrasco y Thomas estuvieron de acuerdo; y en segundo lugar la de Zhara et al. (2009), con la cual todos los entrevistados indicaron estar de acuerdo. En tercer lugar se encuentra la definición de Austin et al. (2006), con la que Infante estuvo totalmente de acuerdo, Carrasco, Larenas, Montero y Thomas estuvieron de acuerdo y González estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

La definición que tuvo un menor grado de acuerdo entre los entrevistados fue la de Mair (2010) con la cual solo Thomas estuvo de acuerdo, pero con la que Infante y Larenas no estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, y con la que Carrasco, González y Montero estuvieron en desacuerdo, convirtiéndose en la más rechazada. Cabe destacar, que en cuanto al rechazo de las definiciones, la representante del BID era la que más veces señaló su desacuerdo, principalmente porque de acuerdo a su perspectiva, un emprendimiento social no tiene que dejar de lado la búsqueda de ganancias.

El resto de definiciones no destacan por ninguna opinión, pues mientras un entrevistado señalaba estar de acuerdo, otros señalaban estar en desacuerdo o “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, principalmente porque las consideraron definiciones vagas y poco concretas. Incluso en algunos casos señalaron que se mezclaban muchos conceptos relacionados.

b) Medición del Desempeño de un Emprendimiento Social

Otro aspecto relevante tratado durante las entrevistas fue el de cómo se mide el desempeño de un emprendimiento social para corroborar si es o no un éxito.

En ese sentido los expertos coinciden en que en la actualidad se tiene la posibilidad de medir resultados de las acciones de los emprendimientos sociales,

pero no es posible medir su impacto a nivel social, comprendiendo el impacto social como los efectos que generan cambios en la vida de los beneficiarios y en quienes los rodean. Un ejemplo de esto es que un emprendimiento social que tiene como objetivo la capacitación de personas sin estudios superiores, tiene como resultado un número determinado de personas que fueron capacitadas, pero no pueden medir el impacto de sus actividades, que en este caso sería cuánto de lo que aprendió le sirvió para mejorar sus condiciones de vida y las de su familia (mejor rendimiento escolar de sus hijos por ejemplo).

Apoyando esta idea se encuentran:

- Juan Pablo Larenas señala que lo ideal sería: "... medir los aspectos cuantitativos siempre son importantes para demostrar comunicacionalmente lo que estás haciendo, pero lo que realmente pesa es el cualitativo...lo que importa cual es el efecto que tiene en las personas..."
- Sebastián González menciona que se puede medir el desempeño: "...cuantitativamente: número de capacitados, voluntariado...", pero que ellos realizan "...mediciones de seguimiento, con encuestas, formalización, cantidad de trabajadores..." y que pese a propuestas de medición de impacto social como lo son los grupos de control, ellos han optado por medir "...no a través de grupos de control porque está al límite de lo ético..."
- María Isabel Infante menciona que si bien el éxito de un emprendimiento social se puede medir en su capacidad de mantenerse en el tiempo, también es necesaria la realización de estudios de impactos y de casos.

Otros entrevistados señalan que ante los altos costos que tiene medir el impacto social, lo más objetivo es realizar mediciones cuantitativas:

- Juan Carlos Thomas señala que la forma de evaluar es cuantitativamente pero de acuerdo a los objetivos que cada proyecto se ha fijado, de modo que cada iniciativa defina previamente indicadores de modo de evaluarlos con el paso del tiempo. Algunos de los objetivos que evalúan son: “...que crezcan, aumenten los ingresos de empleados, que aumenten las compras a proveedores...”

Por otro lado, María Elisa Bernal señala que no siempre es posible medir el desempeño, y específicamente el éxito, de un emprendimiento social por la cantidad de años que se mantiene funcionando, pues algunos casos tiene objetivos específicos por lo que no son indefinidos en el tiempo, pero pese a ello sí cumplen su objetivo social. Por lo que no manejan indicadores específicos, sino que depende de la intuición de quien analiza el caso en estudio o proyecto en concurso.

Carolina Carrasco, miembro de BID-FOMIN, señala que los criterios para evaluar el desempeño de los emprendimientos sociales que llegan a ellos solicitando algún tipo de financiamiento dependerán de la ayuda que necesiten:

- Para préstamos de inversiones, tienen como requerimiento el ser “...sostenibles financieramente, que tengan un fin de lucro, pero que al mismo tiempo generen un beneficio en la población más vulnerable ya sea porque los incluye en su cadena de valor o porque les ofrece un servicio o producto que les da una solución a alguna problemática que ellos tengan...”
- Para donaciones “... evaluamos experiencia que tenga la institución en la materia del proyecto que están planteando y que tenga una estructura mínima de funcionamiento...de recursos humanos, de personal... y luego lo otro que analizamos es la relación que existe entre el tamaño del proyecto que nos están planteando y el monto que nos está solicitando versus los recursos que ellos han administrado en los últimos años...”

- Para préstamos: “...una empresa que esté sana, Estados Financieros de los últimos dos o tres años y la coherencia de la propuesta futura que nos están enviando...” (Carolina Carrasco, BID)

Los tres tipos de evaluaciones que son explicados por Carolina Carrasco sirven para medir los resultados que pueden tener las iniciativas sociales que ellos financian, pero indica que para saber si efectivamente es un éxito ellos realizan una evaluación ex-post luego de cuatro años para ver si aún operan en la comunidad y si están atendiendo las necesidades que plantearon inicialmente, es decir, si cumplen con el objetivo social que han planteado a través de algún indicador objetivo (evolución en puntaje Simce por ejemplo) y la generación de empleo. Para evaluar el impacto solo es posible saber si es un éxito si se convierte en política pública, pues la evaluación de impacto es demasiado costosa.

María José Montero, gerente de otra organización que brinda financiamiento a emprendimientos sociales, señala que ellos tampoco tienen la posibilidad de realizar mediciones de impacto social dado que es muy costoso medirlo, pero que ellos solicitan resultados a los emprendimientos sociales, los cuales se miden dependiendo del objetivo y actividades de cada proyecto. Entre sus requerimientos básicos se encuentran disponibles en su sitio web: estar en funcionamiento y mostrar resultados sociales, tener “Estados Financieros auditados, potencial de crecimiento de los resultados sociales, potencial de autosustentabilidad operativa, empresas con o sin fines de lucro, atender necesidades de personas socialmente vulnerables, replicabilidad del modelo...” entre otros criterios sociales, donde se incluye la evaluación de innovación social y sustentabilidad.⁴

⁴ Fuente: FONDO DE INVERSIÓN SOCIAL. 2012. [en línea] < http://fondoinversion-social.cl/?page_id=50 > [consulta: 27 Diciembre 2012]

Luego de realizar la revisión sobre la medición y criterios del desempeño de los emprendimientos sociales que tienen los entrevistados, es posible concluir que lo que se realiza en esta área de investigación y desarrollo social solamente existe la posibilidad de medir los resultados de forma cuantitativa, pero no está al alcance de la gran mayoría de quienes trabajan y estudian este tema el poder medir el impacto social de forma cualitativa. Por tanto, no existe un criterio específico que permita decir si un emprendimiento social es o no un éxito, sino que para cada uno habrán medidas particulares.

c) Factores de éxito del Emprendimiento Social

A cada entrevistado se le solicitó que nombrara los factores, que de acuerdo a su percepción y experiencia, inciden en el éxito de Emprendimientos Sociales. Cabe destacar que varios de los entrevistados señalaban factores que si no están denotan el fracaso de un emprendimiento social, pero que si están presentes son factores de éxito, por lo que para fines de este estudio serán redactados y considerados como factores de éxito. A continuación se presenta una tabla resumen de los factores mencionados en orden.

Tabla 5: Factores de éxito del emprendimiento social mencionados en entrevistas

Entrevistados	Factores que inciden en éxito de Emprendimientos Sociales
CEPAL: María Elisa Bernal	Canales sustentables de financiamiento
	Comunidad involucrada en el desarrollo de la solución
	No dependa de una persona
	Equipo de trabajo
FINAM: María Isabel Infante	Gerente creativo y dedicado
	Personal Comprometido
	Orden y Control Administrativo
	Alianzas
	Gobierno corporativo involucrado en la gestión
Juan Pablo Larenas	Todo lo que hagan que esté alineado al cumplimiento de la misión
	Buen sistema de medición de resultados: que incluya el efecto cualitativo (impacto social)
	Diversificar fuentes de financiamiento
	Socios con relación a largo plazo
	Capacidad de innovación y Oportunidades de mercado
Juan Carlos Thomas	Focalizarse en un solo problema
	Entender el problema profundamente: soluciones co creadas
	Implementación
	Capacidades
Acción Emprendedora: Sebastián González	Focalización en lo que uno es bueno
	Alianzas estratégicas para financiamiento y voluntariado
	Generación de confianza (interna y externa)
	Tener resultados no solo numéricos como feedback de lo que se hace
	Compromiso del equipo al 100%: mediante la valoración de su trabajo
	Aprendizaje
BID: Carolina Carrasco	Identificación de una falla de mercado
	Identificación de una solución
	Generación de un mercado para esa solución
	Equipo emprendedor hábil: liderazgo, perseverancia y tolerancia al fracaso
	Ecosistema favorable: acceso a redes, diferentes fuentes de financiamiento para el crecimiento y acceso a información
	Conocimiento del segmento beneficiado: conocer a la comunidad y sus prioridades
	Co-construir la solución
Fondo de Inversión Social: María José Montero	Grupos gestores: buenos equipos conducen a buenos proyectos
	Liderazgo
	Posibilidad de Transferencia
	Buenas prácticas: transparencia en la gestión
	Transparencia financiera
	Generar alianzas estratégicas: buenas redes

Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas

Cabe destacar un aspecto que fue tratado con algunos de los entrevistados, que son las diferencias percibidas entre Chile y el resto de América Latina en el ámbito del emprendimiento social.

Los entrevistados señalan que la principal diferencia radica en las condiciones contextuales en las que surgen los emprendimientos sociales, dado que en Chile la institucionalidad facilita al sector privado poder asumir el rol de agente de cambio para aquellos problemas sociales que no pueden o no han sido cubiertos por el Estado.

Sobre esto mismo, María José Montero señala que “...a nivel de fondos de inversión de impacto está surgiendo en todo América Latina...más allá de la inversión de impacto, en Chile, no sé si a diferencia pero sí porque es tan variada la realidad en todos los otros países, que yo no la conozco tan en profundidad la realidad de otros países, sí me doy cuenta que es distinta y la mirada que yo tengo de Chile en particular, es que hay un boom de proyectos sociales porque hay un boom de grandes gestores y grandes proyectos hay mucha gente que le interesa trabajar en estos temas...hay una masa de capital humano que es el motor de estos proyectos...governabilidad, situación económica, social...dado ese nivel estamos en una situación super privilegiada de atacar los problemas sociales... el sector privado tiene un rol que cumplir ” (María José Montero, FIS)

Mientras que Carolina Carrasco indica que la diferencia radica en una “...Institucionalidad solida, disminución de las tasas de pobreza, instituciones gubernamentales...” e incluso han potenciado al emprendimiento social el desarrollo de políticas publicas en torno al emprendimiento en términos generales.

Abarcando otro aspecto, María Elisa Bernal señala que la diferencia entre Chile y el resto de Latinoamérica está en que en Chile existe una “...casi nula participación de la comunidad...” teniendo una mentalidad asistencialista, lo que implica que las soluciones sean entregadas sin consultar cuál es la percepción del grupo de beneficiarios al que se quiere llegar.

4. Modelo Piloto De Factores De Éxito De Emprendimientos Sociales en Chile y Latinoamérica

En esta sección del estudio, se presenta un modelo piloto desarrollado tanto en base a la literatura como a los elementos señalados por los entrevistados (expertos, profesionales, emprendedores sociales y miembros de instituciones de financiamiento y asesoría internacionales); este modelo indica una serie de factores que inciden positivamente en el éxito de emprendimientos sociales. Se ha decidido clasificar los factores de acuerdo al origen que tienen en la realidad del emprendimiento social (contexto, de la forma en que se organiza el emprendimiento social, características del equipo a cargo del emprendimiento o características de la solución entregada por el emprendimiento social).

Ahora bien, para medir el éxito de un emprendimiento social no existe un criterio ampliamente definido en la comunidad que investiga esta área, particularmente porque dependerá del objetivo social con el que surja la iniciativa y las características individuales de cada actividad lo que entregue indicios de un buen desempeño. Pese a lo anterior, y de acuerdo a la opinión de los expertos consultados, el desempeño de un emprendimiento social se puede evaluar respecto a dos tipos de mediciones: cuantitativas y cualitativas. Las primeras corresponden al control que se lleve de las dimensiones cuantificables, las que incluyen la cantidad de años de funcionamiento, el número de personas directamente beneficiadas por las acciones sociales, Estados Financieros saludables que den señales de sostenerse en el tiempo, mejoras, entre otros diseñados especialmente para cada caso. Las segundas corresponden al control del impacto social, donde se analiza el efecto que genera no solo en cantidades de personas beneficiadas directamente sino que las que son beneficiadas de modo indirecto y lo que éstas hacen con lo que reciben; el problema con este tipo de mediciones es que son muy complejas de realizar y costosas en tiempo y recursos, por lo que no se realizan.

A continuación se presenta una tabla que resume los factores de acuerdo a las fuentes de las que proviene el factor que incide en el éxito del emprendimiento social, emparejando aquellos que se encuentran tanto en la literatura como en las entrevistas; además, en la última columna es posible ver la categoría en la que se han ubicado cada uno de ellos.

Tabla 6: Resumen de Comparación entre Factores de éxito de emprendimientos sociales mencionados en la literatura y en entrevistas

Nº	Literatura	Entrevistas	Categoría
1	Compromiso y dedicación del equipo emprendedor	Dedicación del equipo	Equipo
2		Compromiso del personal	Equipo emprendedor
3	Desarrollo organizativo	Orden y Control	Organizacionales
4	Alianzas estratégicas	Alianzas estratégicas	Organizacional gerenciales
5	Recursos humanos	Equipo de trabajo	Equipo emprendedor
6	Adaptación de soluciones a la comunidad	Participación de la comunidad en co-creación de soluciones	Solución
7	-	Transferencia o Apropiación	Solución
8	Sostenibilidad financiera (Costos v/s Beneficios, diversificación de fuentes)	Diversificación de fuentes de financiamiento (sustentabilidad)	Organizacional
9	Foco social	Focalización	Organizacional
10	Diagnóstico preciso del problema	Conocimiento del problema y comunidad	Habilidades gerenciales
11	-	Alineamiento con la misión social	Organizacional
12	-	Medición de resultados	Organizacionales
13	Innovación	Innovación	Solución
14	Oportunidades	Identificación de Oportunidades de mercado	Habilidades gerenciales
15	-	Generación de confianza	Habilidades gerenciales
16	-	Red de contactos	Habilidades gerenciales
17	Liderazgo	Liderazgo	Habilidades gerenciales
18	-	Flexibilidad al cambio de situaciones contextuales	Organizacional

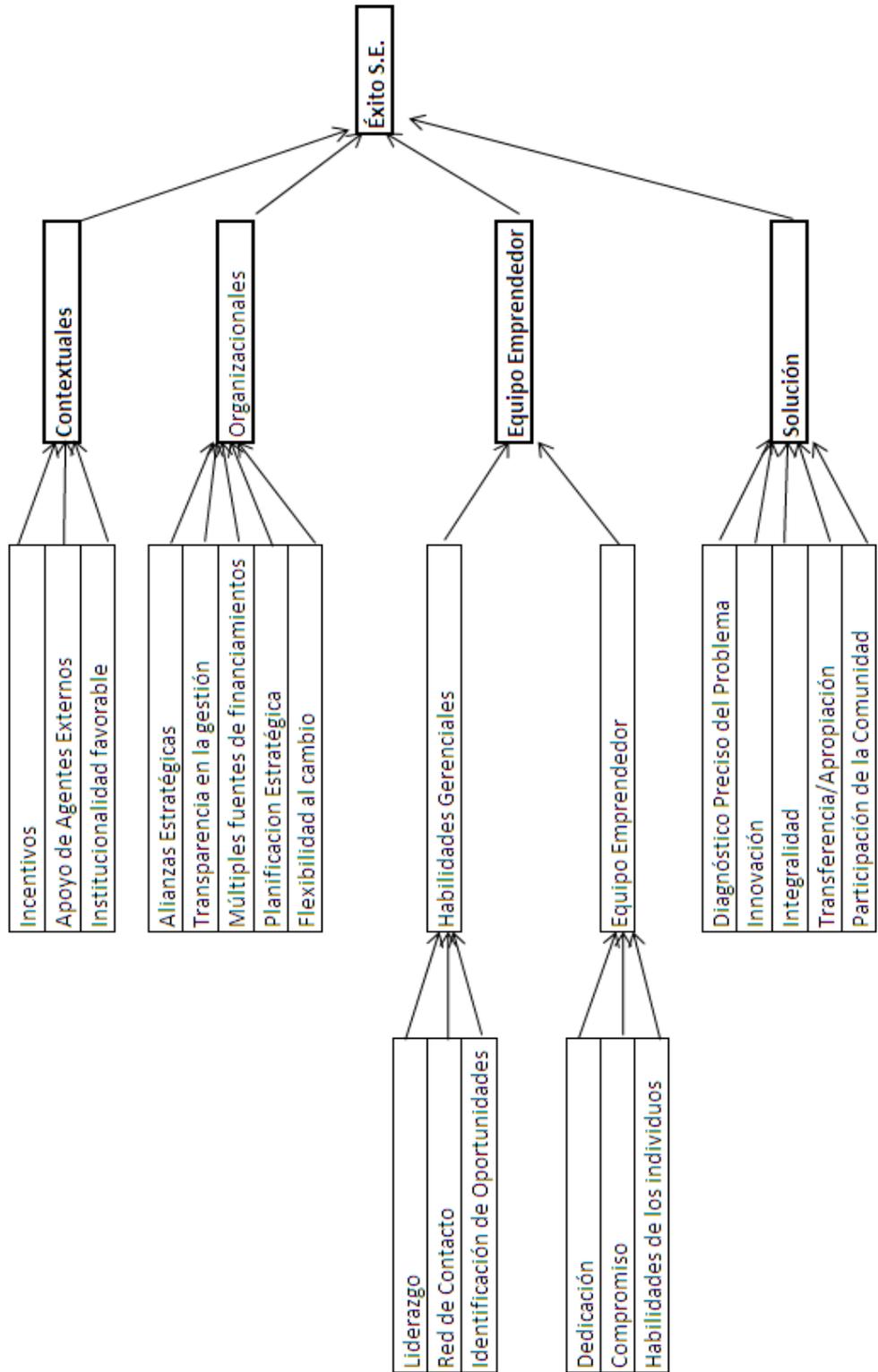
Nº	Literatura	Entrevistas	Categoría
19	Condiciones contextuales favorables	-	Contextuales
20	Integralidad de solución	-	Solución
21	Habilidades gerenciales: estrategia, experiencia	-	Habilidades gerenciales
22	Planificación estratégica	-	Organizacional
23	Incentivos	-	Contextuales
24	Apoyo de agentes externos	-	Contextuales
25	Regulaciones favorables	-	Contextuales

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizada la comparación entre la literatura y la percepción de los expertos se realizó un modelo que entrega las categorías que inciden en el éxito del emprendimiento social (Éxito S.E.) en Latinoamérica y cuáles son los factores que las componen. A continuación se presenta un diagrama que resume el modelo, el cual será explicado inmediatamente después.

Ilustración 5: Modelo de Factores que inciden en el éxito de Emprendimiento Social en Chile y Latinoamérica

Fuente: Elaboración Propia



a) Explicación del Modelo

El modelo anteriormente expuesto se entiende de la siguiente manera: los factores que inciden en el éxito de un emprendimiento social han sido agrupados en cuatro categorías de acuerdo al origen de los factores: factores contextuales, factores organizacionales, factores del equipo emprendedor y factores de la solución al problema social. A continuación se explican en detalle cada uno de ellos.

a.1) Factores contextuales

Corresponden a aquellos factores que son externos a la organización y a su accionar, es decir, tienen su origen de manera independiente del emprendimiento social, pero que potencian los resultados de sus esfuerzos a través de la facilitación de sus actividades en términos legales, políticos, regulatorios, entre otros. Estos factores comprenden:

- Incentivos: corresponde a las condiciones tributarias, económicas, legales, tributarias o de aprobación social que impulsan a los agentes de diferentes sectores a participar de estas actividades.
- Apoyo de agentes externos: comprende el apoyo de otras instituciones privadas, públicas o sin fines de lucro, cuyo apoyo puede ser financiero, de redes o de asesoría.
- Institucionalidad favorable: se refiere a condiciones políticas y económicas que permiten el desarrollo de emprendimientos sociales, es decir, la inexistencia de corrupción y la existencia de una regulación y sistema legal que establezca el orden en la sociedad.

a.2) Factores Organizacionales

Corresponden a aquellos factores que son internos de la organización que rige la forma en que se desarrollarán sus actividades, que permiten mantener alineadas las acciones en pro de la consecución de su misión social y de esta forma

se convierten en la base para que el emprendimiento social sea exitoso en el tiempo, dado que facilita la obtención y administración de recursos. Estos factores comprenden:

- Alianzas Estratégicas: se refiere a la construcción de alianzas con otras organizaciones de distintos sectores, de modo de poder acceder a información y recursos que de otra forma el emprendimiento social no podría obtener con facilidad. Pero la alianzas estratégicas van más allá de eso, pues algunas de ellas pueden permitir que las soluciones que se entreguen soluciones integrales a la comunidad, pues cada organización se dedica a actividades específicas que se complementan.
- Transparencia en la gestión: se refiere al orden y control financiero, buenas prácticas, comunicación a lo largo de la organización, involucramiento de los cargos directivos.
- Múltiples fuentes de financiamientos: se refiere a poder financiar las actividades del emprendimiento social a través de variadas fuentes, pues si se dependiera solo de una fuente, la organización queda vulnerable a que cualquier cambio en la realidad de dichos ingresos impida que siga operando. De esta forma, permite la sostenibilidad económica de la organización.
- Planificación Estratégica: corresponde a mantener el foco de las acciones en las actividades que mejor realiza la organización, siempre orientadas al objetivo social, de modo tal que no se diversifique a otras actividades en las que tiene el *expertise* o que no tiene relación con su misión.

- Flexibilidad al cambio: corresponde a poder adaptarse a cambios en la comunidad y sus necesidades, y también a cambios contextuales como lo son legislaciones o realidad económica.

a.3) Factores del Equipo Emprendedor

Corresponden a los elementos que surgen de los miembros del emprendimiento social, potenciando el éxito del mismo a través de dos enfoques: habilidades gerenciales y equipo emprendedor. El primero reúne parte de la esencia del concepto, al referirse a la aplicación de los conocimientos y herramientas del mundo de los negocios a la realidad social que enfrenta la iniciativa. El segundo reúne las características motivacionales y de entrega que tenga, en conjunto, el equipo que se encarga de desarrollar el emprendimiento social. Éstos se componen por:

- Habilidades gerenciales: corresponden al liderazgo, red de contactos y la habilidad para identificar oportunidades en el mercado para poder desarrollar soluciones a los problemas sociales.
- Equipo emprendedor: comprenden las habilidades individuales de los miembros de la organización, la dedicación que entregan al proyecto en cuanto a tiempo y esfuerzos, y el compromiso que tienen con la organización de modo que se mantengan en ella y valoren su trabajo.

a.4) Factores de la Solución al problema social

Corresponden a aquellos factores que son la esencia de la organización, pues definen la forma en que se desarrollará la solución al problema social, es la forma en que surge y se va estructurando en el tiempo la respuesta a las necesidades o desequilibrios detectados, elementos que resultan claves al momento de verificar la efectividad que tiene para cumplir su objetivo final, la satisfacción de una necesidad social que afecta a la comunidad. Está compuesta por:

- Diagnóstico preciso del problema: que el equipo detrás del emprendimiento social conozca en profundidad a la comunidad y sus verdaderas necesidades y prioridades, de modo que el problema definido sea efectivamente el que aflige al grupo beneficiario para que la solución entregada no sea asistencialista.
- Innovación: como se definió previamente en la discusión bibliográfica corresponde a entregar soluciones que resulten nuevas para la comunidad en particular, pero no necesariamente originales en todo el mundo, de este modo se permite entregar una mejor solución a las ya existentes.
- Integralidad: corresponde a la multidisciplinariedad de la respuesta al problema social, de modo tal que la solución abarca distintas áreas para beneficiar a la comunidad.
- Transferencia/Apropiación: se refiere a que la solución que se plantea permita que el modelo sea replicable, es decir, que permita que la organización transfiera el conocimiento y modelo de negocio, tanto a la comunidad misma dándole las herramientas para solucionar sus propias dificultades como a otras comunidades donde se presente el mismo problema.
- Participación de la Comunidad: se refiere a la co-creación de las soluciones considerando la opinión y las prioridades de la comunidad, de modo tal de no entregar lo que el emprendedor considera que sería una buena respuesta a sus problemas, sino lo que realmente sería valorado. Cabe destacar que esto no implica escuchar exclusivamente la opinión del grupo objetivo, pues si fuera así, el conocimiento de negocios que tiene el equipo emprendedor no sería necesario; considerando a su vez que la comunidad puede tener una visión cortoplacista, y es ahí donde el emprendedor social entrega su aporte.

VI.COMPARACIÓN ENTRE MODELO DE FACTORES DE ÉXITO PARA EMPRENDIMIENTOS SOCIALES Y CASOS FINALISTAS DEL CONCURSO DE CEPAL Y FUNDACIÓN W.K.KELLOGS

En esta sección del presente estudio se realizará una comparación que permita identificar qué factores de los determinados en el modelo elaborado y explicado previamente se encuentran presentes en los casos ganadores del concurso de CEPAL y Fundación W.K. Kellogs que pertenezcan a América Latina, excluyendo entonces a los países del Caribe.

El análisis no solo se realizó en búsqueda de los elementos señalados en el modelo, sino que también buscó identificar aspectos que pudieron haber sido pasados por alto tanto en la literatura como en los factores señalados por los entrevistados.

A continuación se presenta un resumen de los factores identificados en cada iniciativa social y posteriormente se procederá a la explicación de los resultados generales por categoría de factores de éxito de los emprendimientos sociales que se indicaron en el modelo, señalando aquellos que sin ser considerados inicialmente aparecen como recurrentes en los proyectos estudiados a través de las publicaciones de CEPAL de Rey de Marulanda y Tancredi (2010) y Bernal, Cuervo y Rodríguez (2011).

El siguiente cuadro resumen indica si el factor señalado en el modelo está presente o no en el caso de estudio, o si bien no ha información suficiente que permita determinarlo con certeza (S/I).

Tabla 8: Resumen de factores de éxito encontrados en casos del Concurso CEPAL v Fundación W.K.Kellogs

Proyecto	Incentivos	Apoyo de Agentes Externos	Institucionalidad favorable	Alianzas Estratégicas	Transparencia en la gestión	Múltiples fuentes de financiamiento	Planificación Estratégica	Flexibilidad al cambio	Liderazgo	Red de Contacto	Identificación de Oportunidades	Dedicación	Compromiso	Habilidades de los individuos	Diagnóstico Preciso del Problema	Innovación	Integralidad	Transferencia/Apropiación	Participación de la Comunidad
a	si	si	si	si	si	si	si	S/I	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
b	no	si	no	si	si	si	si	S/I	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
c	no	si	si	si	si	si	si	S/I	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
d	no	si	si	si	si	si	si	S/I	si	no	si	si	si	si	si	si	si	si	si
e	no	si	si	si	S/I	si	si	S/I	S/I	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
f	no	si	no	no	si	si	si	S/I	si	no	si	si	si	si	si	si	si	si	si
g	no	si	no	no	S/I	si	si	S/I	S/I	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
h	no	si	si	si	si	si	si	S/I	S/I	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
i	no	si	si	si	si	si	si	S/I	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
j	no	no	no	si	S/I	si	si	S/I	S/I	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
k	no	si	no	no	si	no	si	S/I	S/I	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
l	si	no	no	no	no	no	si	S/I	S/I	no	si	si	si	si	si	si	si	si	si
m	si	si	si	si	si	si	si	S/I	S/I	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
n	no	si	si	si	S/I	si	si	si	S/I	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
o	si	si	si	si	si	si	si	S/I	S/I	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
p	no	si	si	si	si	si	si	S/I	S/I	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
q	no	no	si	si	si	si	si	si	S/I	no	si	si	si	si	si	si	si	si	si
r	no	si	si	no	S/I	si	si	S/I	S/I	no	si	si	si	si	si	si	si	si	si
s	no	no	si	no	S/I	si	si	S/I	S/I	no	si	si	si	si	si	si	si	si	si
t	no	si	si	si	S/I	si	si	S/I	S/I	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
u	no	si	no	si	si	si	si	S/I	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
v	si	si	si	si	si	si	si	S/I	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
w	no	si	si	no	S/I	si	si	S/I	S/I	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
x	no	si	no	no	S/I	si	si	S/I	S/I	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si

Fuente: Elaboración Propia

Es posible observar en la Tabla 8 aquellos factores que fueron encontrados en todos los casos exitosos:

- Dedicación
- Compromiso
- Habilidades de los individuos
- Diagnóstico Preciso del Problema
- Innovación
- Integralidad
- Transferencia/Apropiación
- Participación de la Comunidad
- Planificación estratégica
- Identificación de Oportunidades

También es posible determinar aquellos factores que obtuvieron la menor cantidad de identificación en los casos:

- Flexibilidad al cambio
- Incentivos
- Liderazgo

Cabe destacar que los incentivos claramente aparecen como un factor que no resulta decisivo para el éxito de un emprendimiento social, dado que pese a su inexistencia, es la motivación social del equipo detrás de éste lo que impulsa las actividades y mueva la participación de otros agentes más que condiciones contextuales que beneficien a terceros por participar.

Otro aspecto relevante es que la flexibilidad al cambio, si bien no tuvo evidencia de ser un factor de éxito, esto se debe a que no se cuenta con información que permita distinguir su capacidad de adaptación, especialmente porque los emprendimientos sociales analizados están trabajando con comunidades acotadas y no han tenido la oportunidad de trabajar masiva y simultáneamente.

Respecto al liderazgo, resulta relevante que no aparezca tan frecuentemente como un factor relevante en los casos de éxito, principalmente debido a que no es el emprendedor en sí quien guía estas iniciativas, sino que el liderazgo se entrega a cada comunidad para que sea capaz de autogestionarse. En ese sentido, el liderazgo participativo dentro de la comunidad beneficiaria es clave para que se logre el objetivo social y sea exitoso el emprendimiento social.

El resto de los factores estaban presentes en más del 67% de los casos, pero como muestra la tabla anterior, en algunos no se encontraban, especialmente en la categoría de factores contextuales.

Junto con lo anterior se han destacado algunos casos donde un factor específico destaca sobre el resto para ilustrar su relevancia en el éxito de dichos emprendimientos sociales:

- CAU. QUE.VA, Argentina y Nuestras huellas. Una experiencia de construcción del aprendizaje desde la escuela tradicional hacia la interculturalidad, Argentina: Participación de la comunidad, resulta indispensable tanto para su organización como para el desarrollo social mismo.
- Proyecto Binacional de inversión de remesas para el establecimiento de una planta procesadora de alimentos nostálgicos de Oaxaca en Ayoquezco de Aldama, México: Planificación estratégica desarrollada hasta el año 2015.

- Sistema de sostén para adolescentes tutelados, Argentina: Integralidad en la entrega y apoyo de jóvenes para empoderarlos.
- Atención en salud integral a la población indígena altamente móvil, Costa Rica y Del campamento al barrio: Implementación de mesas participativas de trabajo en los campamentos de la Región Metropolitana por parte de los pobladores y voluntarios de Un Techo para Chile: Transparencia en la gestión: ambos con Estados Financieros auditados.
- Programa comunitario de salud-Salud responsabilidad de todos, Paraguay: Institucionalidad favorable, incluye la existencia de leyes.
- Copa de Agua Fresca de la Liga Medioambiental de Fútbol, Belice: Múltiples fuentes de financiamiento, incluso de la misma comunidad.

Resulta necesario destacar aquellos aspectos que sin ser considerados en el modelo fueron identificados a lo largo de la revisión de los casos:

- Relevancia del liderazgo participativo dentro de la comunidad y no solo dentro del equipo emprendedor
- Dedicación y compromiso de la comunidad, de modo que sean capaces de mantener en el tiempo el emprendimiento social.
- Habilidades de la comunidad que generan la oportunidad y permiten el desarrollo del emprendimiento social.
- Dedicación y compromiso no solo se encuentra en el equipo emprendedor, sino que en el personal del emprendimiento social que sin haber emprendido están trabajando por su objetivo social.

Otro aspecto que se consideró relevante, pese a estar más allá del alcance del modelo diseñado y aquí presentado, es conocer la forma en que se mide el éxito y el cumplimiento de objetivo de acuerdo al emprendimiento social.

A continuación se muestra una tabla que resume algunas de las medidas de éxito de los casos estudiados. En esta tabla destacan, tal como señalaron los entrevistados, el uso de indicadores cuantitativos adecuados a cada objetivo social (dependiendo del emprendimiento social), siendo escasos los indicadores cualitativos como lo son la articulación con políticas públicas.

Tabla 9: Medidas de logro de objetivos e impacto de emprendimientos sociales del concurso de CEPAL y Fundación W.K.Kellogs

Proyecto	Medidas de logro de objetivos e impacto
a	Aumento de variedad de alimentos, de líneas y reducción de costos y aumento de ingreso de socios
b	Más de 300 familias y un 30% más de ingresos
c	90% de las aguas descontaminadas
d	21 EFL, 30.000 socios
e	Aumento de 50% en los hogares de la comunidad
f	Ingresos de los socios se han triplicado, sancándolos de la pobreza
g	21 escuelas y 150 capacitados
h	Más de 75% insertos en el m ^o laboral
i	251 colegios, más de 35.000 conflictos, de los que el 94% fue resuelto
j	95% dejan las maras y drogas y no vuelven
k	6 ciudades de America Latina, 60 en Argentina,
l	Reducción de la repitencia desde 25% a 8%, aumento en expresión oral desde 30% al 65%,
m	281 niños hasta el 2006
n	Articularse con la política pública de la región, 30.000 personas beneficiadas al 2010
o	10.419 familias atendidas, redujo tasa de mortalidad infantil en 18,5% y la de mortalidad neonatal precoz en 68,7%
p	Sin medidas cuantitativas
q	20% menos hospitalizaciones
r	Replicado en 171 municipios del país, aumento del 100% en las controles prenatales
s	Reforestación de 5 comunidades, 6 comunidades limpiadas de basura, ecoturismo en 2 comunidades
t	570 niños y niñas, 300 familias, 100% de los menores de 16 años volvieron a estudiar
u	12.000.000 de reales ahorrados en las arcas públicas, replicado en 52 ciudades de Brasil
v	50.000 viviendas de emergencia, 7500 pobladores capacitados en oficios básicos, 50 bibliotecas, 2500 estudiantes voluntarios por año, replicado en 18 países
w	100 personas ayudadas, 90% de aumento del reciclaje
x	418 casos defendidos, transformado a política pública en el Cusco

Fuente: Elaboración propia en base a Rey de Marulanda y Tancredi (2010)

VII. CONCLUSIONES

El auge exponencial que ha tenido el emprendimiento social en el mundo las últimas dos décadas a despertado el interés tanto de las autoridades, como de los académicos y la sociedad civil. Se han realizado investigaciones cualitativas con fuentes primarias y secundarias en la búsqueda por comprender este fenómeno, pero poco se ha estudiado sobre los factores que inciden en el éxito de los emprendimientos sociales, especialmente en el caso de América Latina.

El presente estudio por medio de una investigación de carácter cualitativo no generalizable ha desarrollado un modelo piloto respecto a los factores que inciden en el éxito de estas iniciativas sociales, en base a la recolección de datos secundarios y de datos primarios obtenidos a través de entrevistas en profundidad a expertos en el área. Para compararlos se ha seleccionado un set de emprendimientos sociales exitosos, teniendo como referencia el que hayan sido premiados por CEPAL y Fundación W.K. Kellogs.

El estudio entregó resultados respecto al modelo planteado en esta investigación que requieren ser revisados a continuación, principalmente porque algunos de los factores planteados concordaron totalmente con la experiencia relatada en los casos, mientras que otros coincidían solo con algunos de ellos. Además, se lograron identificar elementos que previamente no habían sido considerados.

Entre los elementos que fueron identificados como claves en el éxito de los emprendimientos sociales en todas las experiencias analizadas se encuentran dos categorías: el Equipo Emprendedor y la Solución entregada al problema social por parte de la iniciativa. El primer grupo de factores corresponden tanto a la habilidades que tiene el equipo que desarrolla el proyecto como el esfuerzo que

hace para que efectivamente se alcance el objetivo social, lo cual coincide con lo planteado por la mayoría de los expertos y autores, pero resulta indispensable hacer una aclaración, a medida que se realizaba el análisis se detectó que efectivamente estos elementos se presentaban, pero no solo en quienes “emprenden” propiamente tal, sino en quienes al momento de la evaluación están a cargo del emprendimiento social, lo que implica que no necesariamente iniciaron la organización pero que sí la han mantenido en el tiempo. El segundo grupo de factores corresponden a la forma en que se concibe y desarrolla la solución al problema social, desde que es diagnosticada hasta que se implementa y se arraiga en la comunidad. En esta categoría todos los emprendimientos sociales estudiados muestran que es indispensable para el éxito de la iniciativa incluir desde sus primeras actividades a la comunidad que sufre por la insatisfacción de necesidades, de modo que la comprensión del problema mezcle la perspectiva de quien conoce herramientas de negocios y de quienes viven las condiciones de desequilibrio. Pero no solo eso, se deben incluir incluso en la gestión del mismo, de modo de empoderar a la población y hacerla responsable por su propio bienestar, haciendo replicable y sostenible en el tiempo la iniciativa social.

En este mismo contexto se descubren aspectos no considerados: la relevancia que tiene la aplicación de los criterios del equipo emprendedor en la comunidad misma. Es decir, la necesidad imperiosa de que la comunidad asuma un rol activo en la solución implica que deben mostrar dedicación, compromiso, liderazgo participativo y aportar con sus habilidades, poniéndolas al servicio del bienestar de la comunidad y de ellos mismos.

Respecto a los factores organizacionales, la comparación muestra que existen algunos de los elementos que ciertamente están presentes en los emprendimientos sociales sin importar sus características particulares, como es el caso de la Planificación Estratégica y la multiplicidad de las fuentes de financiamiento (ambas claves para la autosustentabilidad financiera y sostenibilidad en el tiempo de la iniciativa), pero hay otros elementos que no necesariamente

estarán en un emprendimiento social exitoso, como lo son las alianzas estratégicas, transparencia en la gestión y la flexibilidad al cambio. Profundizando en este último punto, se detectó que la presencia de alianzas estratégicas si bien se descubre en casi todos los casos, hay algunos en los que adquieren mayor ponderación como es el caso de aquellos emprendimientos sociales que buscan la generación de ingresos para la comunidad, en los que se necesitará contar con aliados que apoyen tanto la comercialización como la promoción de sus actividades y productos. Respecto a la transparencia en la gestión, en la mayor parte de las experiencias, está presente solamente en forma comunicacional, pero en forma financiera y auditada solamente se encuentra en dos proyectos. Mientras que pese a que la flexibilidad al cambio, la cual apunta a adaptarse a cambios en las necesidades o realidades de la comunidad, no fue detectada, no se cuenta con evidencia suficiente que permita descartarla como factor de éxito, pues se requeriría un estudio longitudinal que identificara cambios en la comunidad y la reacción de la iniciativa ante ellos.

Lo anterior indica que las variables organizacionales tienen un cierto grado de relevancia dependiendo del tipo de emprendimiento social y su misión, pues en aquellos que busquen resolución de conflictos dentro de un contexto cerrado, no necesitaran de alianzas con agentes externos, a diferencia de quienes busquen exportar para generar trabajo o financiamiento para la comunidad. Ahora bien, dado que estos aspectos organizacionales tienen la posibilidad de aún presentarse a futuro, ante el eventual cambio en el contexto o necesidades de la comunidad atendida, se puede afirmar que no existe evidencia que permita descartarlos como factores incidentes en el éxito de un emprendimiento social.

Continuando con los resultados se detectó que los factores contextuales son los que obtuvieron el mayor rechazo en el modelo, pues a diferencia de los organizacionales en los que muchas veces no se tenía claro si en algún momento podría surgir el elemento (auditar Estados Financieros o Adaptarse a un cambio en la comunidad), en este aspecto externo a la organización se detectó que efectivamente no existen y no estuvieron presentes en las fases iniciales y de

consolidación de muchos de los emprendimientos sociales analizados (más de la mitad). Entre estos elementos se encuentran los incentivos a agentes externos para participar en los emprendimientos sociales (tributarios, legales, financieros, imagen social), lo que a su vez se podía ver reflejado en el hecho de que previo al proyecto no existieran intentos por satisfacer las necesidades de la comunidad. Ahora bien, pese a que no se ha identificado como un factor de éxito, al revisar el desempeño de aquellos emprendimientos sociales en que estos incentivos no estaban presentes se descubre que no se convierten en factores de fracaso. Otro factor contextual que se observa con menor frecuencia es la institucionalidad, la que en muchos casos juega en contra del proyecto o es la causante de la necesidad misma, como lo es la falta de regulación o de esfuerzos por atender a aquellos grupos marginados social o geográficamente.

Es necesario destacar además, que se ha decidido no eliminar factores, pues dado que este estudio es netamente cualitativo y la muestra de comparación es acotada en número y origen, podría ocurrir que en otras experiencias los factores inicialmente descartados adquirieran relevancia.

Finalmente se destaca que, tal como anticiparon los entrevistados, las evaluación y criterios para medir el desempeño y éxito de los emprendimientos sociales requieren obligatoriamente en uso de indicadores cuantitativos para poder calcular el grado en que se han cumplido sus objetivos estratégicos, siendo en última instancia la conversión en política pública lo que reafirma el éxito de estos proyectos.

VIII. CONSIDERACIONES Y LINEAMIENTOS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Es necesario establecer que el presente estudio tiene como limitante la metodología utilizada en la investigación, siendo ésta el aspecto central a complementar.

En primer lugar, esta investigación es de tipo cualitativa, o exploratoria, no generalizable, por lo que se destaca que se debe complementar con la realización de realizar una investigación de índole cuantitativa que mida la percepción de diferentes agentes inmersos en la realidad del emprendimiento social, de modo tal, que sea factible la realización de ecuaciones estructurales para determinar las ponderaciones de incidencia de los factores señalados en el éxito de los emprendimientos sociales y de los descubiertos en esta investigación.

En segundo lugar, se tiene como limitante a la técnica de muestreo utilizada para el desarrollo de las entrevistas, y por tanto la determinación de factores para el modelo. En esta ocasión se ha recurrido a un muestreo no probabilístico, por lo que si se desarrollara un estudio de forma probabilística se podría agregar validez y confiabilidad a la investigación

En tercer ha sido acotada exclusivamente a los casos seleccionados por CEPAL y Fundación W.K.Kellogs, lo que conlleva un sesgo, pues podría ocurrir que en muchos otros casos no seleccionados aquí se encuentren presentes elementos que no fueron considerados o que fueron menos aceptados en la comparación realizada. Por lo que se sugiere ampliar el espectro de casos y el origen de su información, de modo de complementar el presente estudio.

IX. BIBLIOGRAFÍA

1. ABU-SAIFAN, S. 2012. Social Entrepreneurship: Definitions and Boundaries. *Technology Innovation Management Review*. Pp: 22-27.
2. ALVARADO U., H. y RODRÍGUEZ H., A. 2008. Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. Santiago, Naciones Unidas. 227p.
3. ARBOLEDA, O. y ZABALA, H. 2011. Condiciones clave para el éxito y sostenibilidad de los emprendimientos solidarios en Medellín. *Semestre económico* 14 (28): 77-94.
4. AUSTIN, J., STEVENSON, H. y WEI-SKILLERN, J. 2006. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Pp: 1-22.
5. BARR, T., CRONLEY, M. y SMITH, B. 2012. Funding Implications of Social Enterprise: The Role of Mission Consistency, Entrepreneurial Competence, and Attitude Toward Social Enterprise on Donor Behavior. *Journal of Public Policy & Marketing* 31(1): 142-157.
6. BAUMANN, H., CHRISTENSEN, C., RUGGLES, R. y SADTLER, T. 2006. Disruptive Innovation for Social Change. *Harvard Business Review*. Pp: 94-101.
7. BERNAL, M., CUERVO, L. y RODRÍGUEZ, L. 2011. Innovación social y desarrollo económico local. Santiago, Naciones Unidas. 84p. (Series CEPAL Políticas Sociales)
8. BOSMA, N., JUSTO, R., LEPOUTRE, J. y TERJESEN, S. 2011. Global Entrepreneurship Monitor Report on Social entrepreneurship Executive Summary. *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*. Pp: 1-12.

9. BRENNAN, L. y CLARK, C. 2012. Entrepreneurship with social value: a conceptual model for performance measurement. *Academy of Entrepreneurship Journal* 18 (2): 17-39.
10. BROUARD, F. y LARIVET, S. 2010. Essay of clarifications and definitions of the related concepts of social enterprise, social entrepreneur and social entrepreneurship. En: FAYOLLE, A. y MATLAY, H. 2010. *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing Limited. Pp 29-56
11. BROWN, T. y HANLON, D. 2005. Validation of effective entrepreneurship behaviors. *Academy of Management Best Conference Paper* B1-B6
12. BTE, K., HOSSAIN, M. y HAIYAT, U. 2011. Can Austin's Model of Social Entrepreneurship Ensure Success in Asian Perspective?. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* 5(12): 974-980.
13. BYEGRAVE, W. y HOFER, C. 1992. Researching Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Pp: 91-100.
14. BYGRAVE, W. y HOFER, C. 1991. Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Pp: 13-22.
15. CHELL, E., NICOLOPOULOU, K. y KARATAS-ÖZKAN, M. 2010. Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives. *Entrepreneurship & Regional Development* 22(6): 485-493.
16. CURTO G., M. 2012. Los Emprendedores Sociales: Innovación al servicio del cambio social. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo* 13. Pp: 1-23
17. DECASTRO, J., DALE M., G. y ZACHARAKIS, A. 1999. Differing Perceptions of New Venture Failure: A Matched Exploratory y of Venture Capitalists and Entrepreneurs. *Jorunal of Small Business Management*. Pp: 1-14.

18. FAYOLLE, A. y MATLAY, H. 2010. Handbook of Research on Social Entrepreneurship. Edward Elgar Publishing Limited. 341p.
19. GUZMÁN V., A. y TRUJILLO D., M. 2008. Emprendimiento Social-Revisión de literatura. Estudios Gerenciales 24(109): 105-125
20. HALMAN, J., PODOYNITSYNA, K., SONG, M. y VAN DER BIJ, H. 2008. Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis. Journal of Product Innovation Management 25: 7-27
21. HART, T. y TOWNSEND, D. 2008. Perceived Institutional Ambiguity and the Choice of Organizational Form in Social Entrepreneurial Ventures. Entrepreneurship Theory and Practice. P: 685-700
22. IBRAHIM, A.B. y GOODWIN, J.R. Perceived causes of success in small business. 1986. American Journal of Small Business. Pp: 41-50.
23. KARAMI, Y. , MOBARAKI, M.H. y MOHAGERI. 2012. Identifying the Factors That Affect the Success of Self-Efficiency and Self-Employment Plans among the Clients of Imam Khomeini's Relief Committee through the Lens of Social Entrepreneurship. International Journal of Business and Management 7 (11): 43-55.
24. La innovación social en Chile y el rol del Estado en su desarrollo. 2012. Por Gatica "et al". ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE. 231 p.
25. LEE, M., ROGOFF, E. y SUB, D. 2004. "Who Done It?" Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success. Journal of Small Business Management 42 (4): 364-376
26. MACPHERSON, M. 2009. Entrepreneurial learning: secret ingredient`s for business success. T+D. Pp: 44-51.

27. MAIR, J. 2010. Social entrepreneurship: taking stock and looking ahead. En: FAYOLLE, A. y MATLAY, H. 2010. Handbook of Research on Social Entrepreneurship. Edward Elgar Publishing Limited. Pp 15-28
28. NECK, H.M. 2010. Social Entrepreneurship. En: BYGRAVE, W. y ZACHARAKIS, A. The portable MBA in Entrepreneurship. 4ª Edición. Estados Unidos. John Wiley & Sons, Inc. 486p.
29. QUINTÃO, C. 2007. Empresas de inserción y empresas sociales en Europa. Revista Economía CIRIEC (59): 33-59.
30. RAMANA, C., RAMACHANDRA, A. y NAGAYYA, D. 2008. Entrepreneurial Success in SMEs Based on Financial and Non-Financial Parameters. The Icfai University Journal of Entrepreneurship Development 5(2): 32-48.
31. REY DE MALUANDA, N. y TANCREDI, F. 2010. From social innovation to Public Policy Success stories in Latin America and the Caribbean. Santiago, ECLAC. 166 p.
32. REZA N., M., REZA R., G. y WESTOVER, J.H. 2010. An Exploration of Social Entrepreneurship in the Entrepreneurship Era. Asian Social Science 6(6):3-10.
33. SANCHEZ, J. 2011. Entrepreneurship as a legitimate field of knowledge. Psicothema 23 (3): 427-432.
34. SEMINARIO DE INNOVACIÓN SOCIAL: CREANDO VALOR INCLUSIVO TECHO PARA CHILE con el apoyo de CORFO e INJUV: Martes 13 de Noviembre, 2012. 2012. Santiago, División de Desarrollo Social, CEPAL. 10p.
35. SMIDDY, L. 2010. Corporate Creativity: The Vermont L3C & Other Developments in Social Entrepreneurship. Vermont Law Review 35(3): 3-14.

36. STEARNS, T. y SUK, S. 2012. Critical Success Factors in the Performance of Female-Owned Businesses: A Study of Female Entrepreneurs in Korea. *International Journal of Management* 29 (1): 3-18.
37. SULLIVAN M., G. y WEERAWARDENA, J. 2012. Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations: Innovation and Differentiation. *Journal of Public Policy & Marketing* 31(1): 91-101.
38. TANG, J. y WONG, L. 2006. Dilemmas Confronting Social Entrepreneurs: Care Homes for Elderly People in Chinese Cities. *Pacific Affairs* 79(4): 623-640.
39. YUSUF, J. 2010. Making sense of entrepreneurial outcomes measurements in the literatura: suggestions for researchers and policymakers. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 15(3): 325-344.

X. ANEXOS

1. CONCURSO CEPAL Y FUNDACIÓN W.K. KELLOGS: EXPLICACIÓN Y CONSIDERACIONES

El Concurso “Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe” se ha desarrollado desde el año 2004, como una iniciativa con el objetivo de “...identificar, analizar, reconocer y proporcionar visibilidad a la innovación presente en proyectos específicos, ejecutados por organizaciones de distinta naturaleza...” (Alvarado y Rodríguez. 2008: p. 18). Incluso más allá de eso, tiene como objetivos inspirar a otros emprendedores sociales, ya sea por la creación de nuevas iniciativas o por la réplica creativa de ellos.

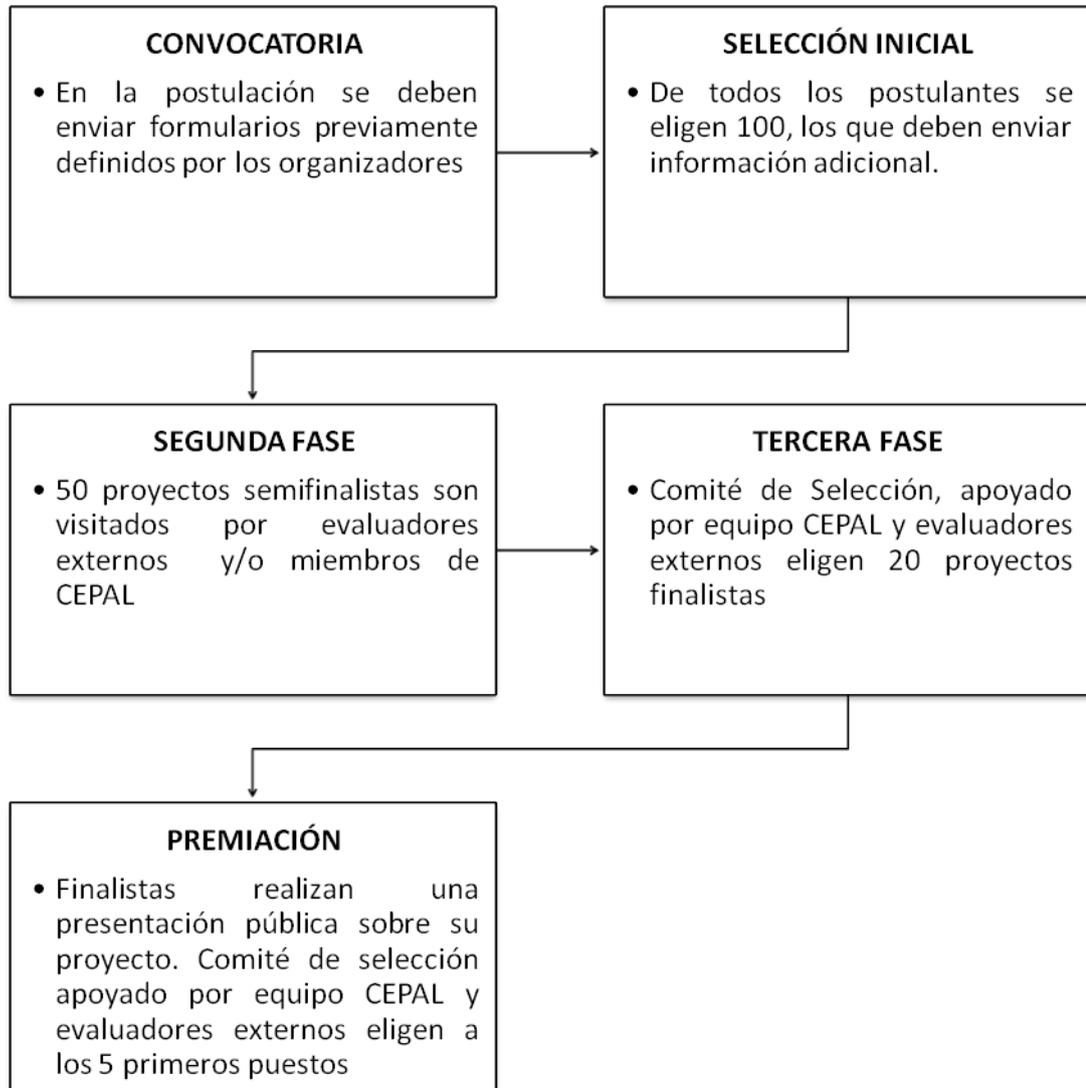
A continuación se presenta un resumen del proceso, los premios y los proyectos finalistas.

Tabla 6: Resumen de Premios otorgados por ciclo del Concurso “Experiencias en Innovación Social en América Latina y el Caribe”

Premios por Ciclo	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
1º lugar	USD 10.000	USD 30.000	USD 30.000	USD 30.000	USD 30.000
2º lugar	USD 8.000	USD 20.000	USD 20.000	USD 20.000	USD 20.000
3º lugar	USD 5.000	USD 15.000	USD 15.000	USD 15.000	USD 15.000
4º lugar	USD 3.000	USD 10.000	USD 10.000	USD 10.000	USD 10.000
5º lugar	USD 2.000	USD 5.000	USD 5.000	USD 5.000	USD 5.000

Fuente: Elaboración propia en base a datos de sitio web de CEPAL, [en línea] <<http://www.cepal.org/dds/innovacionsocial/e/concurso.htm>>, <<http://www.cepal.org/dds/InnovacionSocial/e/Ciclo0708.htm>>; <<http://www.cepal.org/dds/InnovacionSocial/e/Ciclo0607.htm>>; <<http://www.cepal.org/dds/InnovacionSocial/e/Ciclo0506.htm>>;<<http://www.eclac.cl/cgi-bin/getprod.asp?xml=/noticias/paginas/1/15481/P15481.xml&xsl=/de/tpl/p18f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xsl>>, [consulta: 7 Enero 2013]

Ilustración 6: Diagrama explicativo de proceso del Concurso “Experiencias en Innovación Social en América Latina y el Caribe”



Fuente: Elaboración propia en base a sitio web de CEPAL: < <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getprod.asp?xml=/noticias/paginas/1/15481/P15481.xml&xsl=/de/tpl/p18f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xsl>>, en línea, [consulta: 7 Enero 2013]

Tabla 7: Resumen de Proyectos ganadores por ciclo del Concurso “Experiencias en Innovación Social en América Latina y el Caribe”

Ganadores del Concurso por Ciclo	
Ciclo 2004-2005	
1º lugar	Lèt Agogo: Programa de apoyo a la producción, transformación y comercialización de la leche en Haití (Haití)
2º lugar	Programa integrado de cultivos andinos, C.A.U. Que. Va (Argentina)
3º lugar	Prevención del fenómeno droga y mara en áreas marginales urbano y rurales. Asociación Grupo Ceiba (Guatemala)
4º lugar	Ecoorgánica, Cooperativa de los productores familiares orgánicos. (Brasil)
5º lugar	Acciones de salud comunitaria en la Floresta Nacional de Tapajós (Brasil)
Ciclo 2005-2006	
1º lugar	Defensorías Comunitarias: Una respuesta comunitaria a la violencia familiar (Perú)
2º lugar	Sistema de sostén para adolescentes tutelados (Argentina)
3º lugar	Producción sostenible de truchas en el sistema extensivo e intensivo en lagunas y jaulas (Perú)
4º lugar	Programa comunitario de salud. Salud responsabilidad de todos (Paraguay)
5º lugar	Pintando o sete (Brasil)
Ciclo 2006-2007	
1º lugar	Trébol de Cuatro Hojas: Estrategia de reducción de la morbimortalidad materna, perinatal e infantil (Brasil)
2º lugar	Hospedaje Estudiantil en Familia (Bolivia)
3º lugar	Manejo y Tratamiento de Aguas Residuales con Lenteja Acuática, Lechugín y Totora (Ecuador)
4º lugar	Asociación de Pequeños Agrosilvicultores del Proyecto Reca - Reforestación Económica Unida y Adensada (Brasil)
5º lugar	Programa de Erradicación del Trabajo Infantil y Protección de los Adolescentes en el Trabajo Doméstico en Belo Horizonte -Minas Gerais (Brasil)
	Programa de Prevención de Violencia a través de Proyectos de Resolución de Conflictos y Mediación de Pares en Escuelas con niños y jóvenes en riesgo y en grupos de Educación no Formal (Argentina)

Ganadores del Concurso por Ciclo	
Ciclo 2007-2008	
1º lugar	Copa Agua Fresca de la Liga Medioambiental de Futbol (Belice)
2º lugar	Programa para la gestión del conflicto escolar “Hermes” (Colombia)
3º lugar	“Fortalecimiento de las finanzas populares en Azuay y Cañar (Ecuador): consolidación de una propuesta de desarrollo local en un contexto de alta migración internacional” (Ecuador)
4º lugar	Un techo para Chile (UTPCH) “Del campamento al barrio: Implementación de mesas participativas de trabajo en los campamentos de la Región Metropolitana (RM) por parte de pobladores y voluntarios de Un techo para Chile” (Chile)
5º lugar	“Nuestras huellas” - Una experiencia de construcción del aprendizaje desde la escuela tradicional hacia la interculturalidad (Argentina)
Ciclo 2008-2009	
1º lugar	Observatório social de Maringá (Brasil)
2º lugar	Proyecto Binacional de Inversión de Remesas para el establecimiento de una Planta Procesadora de Alimentos Nostálgicos de Oaxaca en Ayoquezco de Aldama” (México)
3º lugar	Atención en Salud Integral a la población indígena altamente móvil (Costa Rica)
4º lugar	De la basura a la rehabilitación, una esperanza integradora (Chile)
5º lugar	Programa de abuelas cuentacuentos (Argentina)

Fuente: Elaboración propia en base a sitio web de CEPAL [en línea] < <http://www.cepal.org/dds/innovacionsocial/e/concurso.htm>>, [consulta: 7 Enero 2013]

Otro dato interesante es conocer quiénes han sido jueces de este concurso. De acuerdo a los datos de CEPAL y Fundación W. K. Kellogs, se cuenta con evaluadores que son externos, pero además con un Comité de Selección o Comité de Notables, en la actualidad corresponden a Norah Rey de Marulanda, Eduardo Pablo Amadeo y Francisco Tancredi, los tres destacados profesionales y expertos en temas económicos y sociales en América Latina y el Caribe.

En el libro “De la Innovación Social a la Política Pública” de Rey Marulanda y Tancredi (2010), ambos jueces del concurso, explican los criterios utilizados para seleccionar las iniciativas ganadoras: “Innovación, Consideraciones de la relación entre costos y resultados, Potencial de replicabilidad, Potencial de transformarse en política pública, Efectos sobre los determinantes de la pobreza, Potencial para reducir la discriminación y la exclusión, Desarrollo de la responsabilidad social y Potencial de sostenibilidad” (Rey Marulanda y Tancredi, 2010:p. 9-12).

Profundizando en cada criterio los autores explican qué implica cada uno de ellos:

- Innovación: incluye proyectos completamente nuevos así como también proyectos que apliquen un cambio significativo en un proceso o planteamiento ya aplicado en otros contextos.
- Consideraciones de la relación entre costos y resultados: que la iniciativa fuera sostenible financieramente en su contexto, es decir, que los costos no superaran los costos de otras alternativas.
- Potencial de transformarse en política pública: que la iniciativa pueda ser articulada con el estado y que pueda llegar a convertirse en política pública. (Rey Marulanda y Tancredi, 2010:p. 11)
- Potencial de replicabilidad: que la iniciativa pueda ser desarrollada en otras regiones una vez que ya han sido probadas y eficientes.
- Efectos sobre los determinantes de la pobreza: disminución de carencias tanto monetarias como de oportunidades y discriminación.
- Potencial para reducir la discriminación y exclusión: aumentar las oportunidades de grupos vulnerables y segmentados del resto.
- Desarrollo de la responsabilidad social: incentivar la participación del sector privado y las empresas en la búsqueda de soluciones sociales.
- Potencial de sostenibilidad: que se mantenga en el tiempo (que tenga “financiamiento estable, congregue a la comunidad y sean maduros”). (Rey Marulanda y Tancredi, 2010:p. 12).

2. Entrevista Emprendimiento Social

Objetivo de estudio: Determinar los factores críticos del éxito del Emprendimiento Social en Chile y Latinoamérica.

Apertura:

Buenas tardes, soy alumna de la Universidad de Chile y me encuentro realizando una Tesis sobre los factores que inciden en el éxito del Emprendimiento Social en Chile y Latinoamérica. Con motivo de completar la información recabada en una revisión bibliográfica y contar con mayor variedad de perspectivas, se ha desarrollado esta entrevista de modo que usted también nos pueda dar su visión de los puntos a investigar. Le solicitamos responda lo más detallado posible cada una de las preguntas.

Desarrollo:

ÍTEM A: Conceptos

- ¿Cuál es su relación/experiencia en el área de Emprendimiento Social en Chile y Latinoamérica?
- Según su perspectiva, ¿qué es el Emprendimiento Social?
- ¿Cuáles son las principales características que debe cumplir un proyecto para ser incluido en esta categoría? Describir.

ÍTEM B

- ¿Qué información y condiciones son necesarias para evaluar el desempeño de un Emprendimiento Social?
- ¿Cuál es el criterio para catalogarlo como éxito o fracaso?
- ¿Se perciben diferencias en los emprendimientos sociales entre Chile y Latinoamérica? Nómbrelas y explíquelas

ÍTEM D

De las definiciones que se presentan a continuación señale cuál es la que más se acerca su percepción del concepto de Emprendimiento Social marcando con una X. Además rellene la tabla que se presenta a continuación indicando su grado de acuerdo.

Definición	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
“...representa una variedad de actividades y procesos para crear y sostener valor social usando más enfoques emprendedores e innovadores y limitados por el ambiente externo” (Brouard and Larivet, 2010).					
“SE [Emprendimiento social] como el uso innovador de combinaciones de recursos para aprovechar las oportunidades con miras a la creación de organizaciones y / o prácticas que generan y sostienen los beneficios sociales” (Mair and Noboa, 2003. As cited Brouard and Larivet. 2010:46)					
“...cualquier intento de nueva actividad empresarial social o creación de nuevas empresas, como por cuenta propia, una nueva empresa o la expansión de una empresa social existente por un individuo, equipos de individuos, o empresas sociales establecidas, con objetivos sociales o de la comunidad como su base y donde las utilidades se invierten en la actividad o empresa en sí en lugar de regresar a los inversores” (GEM, 2006. As cited Brouard and Larivet. 2010:47)					
“...abarca las actividades y procesos realizados para descubrir, definir y aprovechar las oportunidades con el propósito de aumentar la riqueza social mediante la creación de nuevas empresas o la gestión de las organizaciones existentes de manera innovadora” (Zhara <i>et al.</i> , 2009. As cited Brouard and Larivet. 2010:50)					
a Austin <i>et al</i> (2006) SE es “...Actividad innovadora creadora de valor social que puede ocurrir dentro o a través de los sectores sin fines de lucro, negocios o gobierno”					

Definición	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
“...como un tipo específico de emprendimiento que 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”.					
“...es una actitud benevolente motivada por una necesidad profundamente arraigada de dar a otros, pero va más allá de esto [...] los emprendedores sociales son gente de negocios”					
“...proceso de atender a las necesidades básicas locales existentes, que no están contemplados en las organizaciones tradicionales”					
“Proceso u oportunidad de crear valor para la sociedad, generando un cambio o impacto en la comunidad, ya sea mediante la creación de productos y servicios, nuevos modelos de negocios o la conformación de nuevas organizaciones. Es impulsado a partir de la acción de un individuo, de un colectivo o de diversas organizaciones que se desenvuelven en un contexto determinado					

3. Fichas Resumen De Factores En Emprendimientos Sociales De Concurso CEPAL Y Fundación W.K.Kellogs

a. CAU.QUE.VA, Argentina

Factores contextuales

- Incentivos: Necesidad de ser más eficientes en costos para hacer frente a la crisis del año 2000 que se vivió en Argentina.
- Apoyo de agentes externos: inicialmente apoyado por INTA, perteneciente al Ministerio de Agricultura en la provincia de Jujuy (Bernal, Cuervo y Rodríguez, 2011: p. 18)
- Institucionalidad favorable: Mesa Provincial de Economía Social de la cual forman parte. También reciben el apoyo del gobierno provincial para evitar el contrabando proveniente de Bolivia

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: mantiene alianzas comerciales con la empresa italiana Slow Food, también tiene alianzas de tipo institucionales y culturales
- Transparencia en la gestión: Asamblea elige sus autoridades administrativas y la distribución de los beneficios (Bernal, Cuervo y Rodríguez, 2011: p. 23)
- Múltiples fuentes de financiamientos: cuenta con el aporte del Banco Interamericano del Desarrollo, aporte por US\$16.500 de terceros, recursos propios de US\$69.000. Además son capaces de cubrir sus costos con las ventas, generando incluso ganancias
- Planificación Estratégica: desarrollaron una logística de producción, promoción y comercialización. Es más, fueron capaces de diseñar un nuevo producto al agregarles características intangibles culturales y desarrollar el turismo

- Flexibilidad al cambio: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: entre las redes de contacto se encuentran todos los productores de la zona, incluso los que no son miembros de la cooperativa, tienen como redes de contacto a la Comisión Administradora del Fondo para las Américas y “Saberes Colectivos”, también participan de “Tejiendo esperanza” una red de organizaciones de economía social (Bernal, Cuervo y Rodríguez, 2011: p. 23).
- Equipo emprendedor: tienen el conocimiento y experiencia en agricultura, cultivos ancestrales; también cuentan con el compromiso y dedicación exclusiva este emprendimiento pues es el único sustento de las familias que integran la asociación.

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema: al ser desde un comienzo miembros de la comunidad afectada encuentran la necesidad de ofrecer alternativas productivas utilizando su herencia cultural y ancestral
- Innovación: utilización de nuevas tecnologías para la producción agrícola de sus antepasados
- Integralidad: capacitan a sus miembros, entregan financiamiento a través de créditos, entregan seguros para la cosecha, promueven y desarrollan el turismo
- Transferencia/Apropiación: se incorporan a las nuevas generaciones en el desarrollo del emprendimiento para que haya una continuidad.
- Participación de la Comunidad: los productores miembros juegan un papel significativo tanto en la gestión de la iniciativa (eligiendo al presidente, administración y comité de crédito)

b. RECA, Brasil

Factores contextuales

- Incentivos: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.
Pese a lo anterior, se logró identificar que existen incentivos para la misma comunidad, quienes debido a una serie de problemas (baja productividad, amenaza climática y de salud, políticos) deben ser los impulsores de esta iniciativa social.
- Apoyo de agentes externos: cuentan con el apoyo en tierras del Programa de Reforma Agraria del Gobierno de Brasil, el apoyo del Obispo de Acre. (Rey de Marulanda y Tancredi, 2010)
- Institucionalidad favorable: la comunidad beneficiada no cuenta con institucionalidad favorable, ni siquiera están reconocidos políticamente, tampoco cuentan con el respaldo de autoridades.

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: Diócesis de Acre, Empresa de Pesquisa Agropecuária do Acre, CPT de Acre, INPA, Ministerio del Medio Ambiente, ONG francesa para comercializar internacionalmente.
- Transparencia en la gestión: se organizan en 11 grupos divididos por zona geográfica donde cada uno cuenta con su líder, coordinador y una mujer representante.
- Múltiples fuentes de financiamientos: apoyo de Petrobrás en 2009 para realizar capacitaciones. La organización es 90% autosustentable financieramente, pues con las ventas se cubre los costos de producción.
- Planificación Estratégica: CERIS los apoyó en la reformulación de su proyecto. Además, han mantenido el foco inicial de dedicarse al uso de sistemas agroforestales para cultivos orgánicos, sin diversificarse a otras áreas sin relación.

- Flexibilidad al cambio: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: pese a no existir un líder particular, sí existió detección de la oportunidad y redes de contacto (representantes comerciales en las mayores ciudades de esa zona de Brasil)
- Equipo emprendedor: toda la comunidad debe dedicarse y estar comprometida totalmente, pues son ellos quienes realizan todo para su propio bienestar.

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema: son los mismos miembros de la comunidad quienes crean este emprendimiento social, ayudados por los seringueiros para encontrar un método que les permita desarrollar la producción de manera ecológicamente sustentable. (Rey de Marulanda y Tancredi, 2010: 58)
- Innovación: desarrollo de cultivos orgánicos que han sido certificados, a través de sistemas agroforestales y amigable con el medio ambiente. (Rey de Marulanda y Tancredi, 2010)
- Integralidad: se entregan capacitaciones, atención médica preventiva y educación para los hijos.
- Transferencia/Apropiación: educación para estudiantes para que aprendan sobre la labor de sus familias y materias básicas.
- Participación de la Comunidad: se ha integrado a la mujer y a toda la familia de los socios, participan en reuniones para planificación y toma de decisiones.

c. Manejo y Tratamiento de Aguas Residuales con Lenteja Acuática, Lechugín y Totora, Ecuador

Factores contextuales

- Incentivos: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.
- Apoyo de agentes externos: cuentan con el apoyo de Cooperación Canadiense, Financiamiento de PORDEPINE (Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Negros del Ecuador)
- Institucionalidad favorable: Preocupación del Municipio de Otavala en el estudio del Centro de Estudios Pluriculturales. (Rey de Marulanda y Tancredi, 2010)

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: Fundación Alternativa y Universidad Católica de Ecuador entregan apoyo financiero y técnico para la creación de Totora Sisa (Rey de Marulanda y Tancredi, 2010).
- Transparencia en la gestión:
- Múltiples fuentes de financiamientos: US\$80.600 fue el costo de la planta cubierto en un 13% por aportes de la comunidad en especies, 87% de autoridades cantonales y parroquiales. Inicialmente financiador por PORDEPINE, Municipio de Otavalo y Cooperación Canadiense. (Rey de Marulanda y Tancredi, 2010)
- Planificación Estratégica: actividades fomentan la ganadería de la comunidad y la artesanía manteniendo su objetivo medioambiental.
- Flexibilidad al cambio: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: la red de contactos está compuesta por universidades y municipio, cuentan con un liderazgo del tipo participativo incluyendo a representantes capacitados incluso

gubernamentalmente y se detectó la oportunidad con estudios científicos.

- Equipo emprendedor: si bien es clara la dedicación y el compromiso del equipo emprendedor, resulta además clave el compromiso y dedicación de la comunidad misma para que esta iniciativa fuera exitosa.

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema: la comunidad es quien identifica el problema al verse afectada por la contaminación del lago y es el centro quien realiza el estudio.
- Innovación: limpieza de las aguas servidas gracias al uso de la totora que sirve para la fabricación de muebles, abono y turismo
- Integralidad: se realiza capacitación a la comunidad, se apoya económicamente el desarrollo de la comunidad y se cuida el medio ambiente.
- Transferencia/Apropiación: de acuerdo a CEPAL es altamente replicable en la región (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010: p.63). Además se le entrega a la comunidad las herramientas para poder continuar con la ejecución del emprendimiento social.
- Participación de la Comunidad: comunidad pudo realizar un debate en la Asamblea para tomar decisiones sobre la planta. Asumieron la administración y operación de la misma.

d. Fortalecimiento de las finanzas populares en Azuay y Cañar, Ecuador

Factores contextuales

- Incentivos: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social. Pese a ello la comunidad en ese momento se ve inmersa en un entorno pobre, rural, producción solamente para la subsistencia.

- Apoyo de agentes externos: apoyo de la oficina regional, Fundación CODESPA (control económico y técnico).
- Institucionalidad favorable: la existencia de altas tasas de migración hacia USA y España que permiten el desarrollo del modelo de este emprendimiento social. Junto con ello, antes de la formación misma de esta iniciativa existió en el país un auge de actividades de financiamiento gracias al Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio.

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: entidades bancarias extranjeras, Codesarrollo Ltda. y el Fondo.
- Transparencia en la gestión: se deben entregar informes y rendir cuentas al Ministerio de Inclusión Económica y Social, y a los beneficiarios.
- Múltiples fuentes de financiamientos: US\$100.000 aportados por el Ayuntamiento de Madrid Azuay y Cañar, US\$70.000 en especies y trabajo por parte de REFLA y Fondo.
- Planificación Estratégica: cuentan con una planificación hasta el 2015, manteniendo siempre el foco de su emprendimiento social.
- Flexibilidad al cambio: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: detección de un nicho de mercado no servido por el resto de las instituciones financieras, cuentan con redes de contactos producto de alianzas con entidades internacionales. En cuanto al liderazgo, tiene un esquema en que el líder es elegido por la comunidad, al igual que el gerente y personal de la administración.
- Equipo emprendedor: administración de las estructura locales de financiamiento, requiere la dedicación y compromiso especialmente en el tiempo entregado a los beneficiarios.

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema: es el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio quien identifica a la comunidad como vulnerable financieramente
- Innovación: es la misma comunidad la que financia a sus miembros por medio de los dineros enviados entre los migrantes, siendo autosostenible y autoadministrada. (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010)
- Integralidad: capacitación y educación que permite manejarse financiera, administrativa y computacionalmente, junto con enseñarles sobre gobernabilidad.
- Transferencia/Apropiación: se entregan las herramientas para que la comunidad sea quien gestione y mantenga en el tiempo el emprendimiento social.
- Participación de la Comunidad: es la comunidad quienes deben ser los responsables por la mejora en su calidad de vida y el desarrollo de su comunidad, lo que requiere que estén altamente motivados.

e. Proyecto Binacional de inversión de remesas para el establecimiento de una planta procesadora de alimentos nostálgicos de Oaxaca en Ayoquezco de Aldama, México

Factores contextuales

- Incentivos: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social. Pese a ello la comunidad en ese momento se ve inmersa en un entorno donde la mujer no tienen alternativas de generación de ingresos al cerrar una empresa tabacalera.
- Apoyo de agentes externos: alcaldía apoya en la capacitación sobre el procesamiento del nopal y su venta; Fundación para la Productividad en el Campo.

- Institucionalidad favorable: existencia de instituciones gubernamentales encargadas del desarrollo social y agrícola ganadero en zonas rurales.

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: alianza con otra empresa creada para la misma iniciativa Chapulín Inc. en USA para que sea binacional el intercambio de experiencias.
- Transparencia en la gestión: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.
- Múltiples fuentes de financiamientos: 8% beneficiarias directas, 12% Chapulín Inc., Secretaría de Desarrollo Social de México 16%, Gobierno del Estado de Oaxaca 4%, Fundación para la Productividad en el Campo 16%, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Alimentación del Gobierno Federal 38% y Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social de México 5%.
- Planificación Estratégica: se han mantenido en este modelo de financiamiento, sin entrar a otro tipo de nichos.
- Flexibilidad al cambio: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: sobre el liderazgo no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social, respecto a la detección de oportunidades, tiene una relación directa con la satisfacción de necesidades de nostalgia culinaria (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Equipo emprendedor: no se cuenta con información sobre la dedicación en sí de los equipos emprendedores, pero sí se detecto que dado que es un modelo autogestionado, resulta clave el compromiso y dedicación de los mismo beneficiarios.

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema: participativamente se identificaron fortalezas y debilidades de la comunidad, del mercado y la producción.
- Innovación: utilizar a los migrantes como inversionistas y promotores de la producción del nopal (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Integralidad: capacitación en agricultura orgánica,
- Transferencia/Apropiación: a través de la autogestión de la comunidad.
- Participación de la Comunidad: autogestión de la cadena crediticia, además del traspaso generacional entre la madre y la hija.

f. Producción sostenible de truchas en el sistema extensivo e intensivo en lagunas y jaulas, Perú

Factores contextuales

- Incentivos: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social.
- Apoyo de agentes externos: Proyecto Corredor Puno Cusco, promoviendo el turismo; Instituto para el Desarrollo del Sector Informal para instalación de laboratorio.
- Institucionalidad favorable:

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: no
- Transparencia en la gestión: los miembros son los responsables de la administración con funciones definidas claramente y se establece el cumplimiento de los compromisos y la comunicación como claves en el desarrollo del emprendimiento.
- Múltiples fuentes de financiamientos: socios aportaron US\$103.000; Programa Desarrollo del Corredor Puno Cusco del Gobierno nacional aportaron desde 2003 con US\$420.000. Además, las ventas permiten cubrir los costos y generan ganancias.

- Planificación Estratégica: ocurre por medio de pruebas, algunas exitosas y otras fallidas, lo que permite a los pescadores convertirse en criadores y productores de las especies sin depender de terceros.
- Flexibilidad al cambio: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: no se identifican redes de contacto, ya que la comunidad está aislada geográfica y tecnológicamente; junto con ello se observa la detección de oportunidades provenientes de las condiciones medioambientales y de investigación de la zona; el liderazgo de la zona corresponde a un tipo participativo por medio de una Asamblea eligen a una Junta directiva y comités ejecutores.
- Equipo emprendedor: la dedicación y compromiso fue identificada al notar que pese a que nadie confió en que la crianza de 1987-1988, lo intentaron; y pese al fracaso de 1995 vuelven a intentarlo. Nuevamente es el compromiso y dedicación de la comunidad lo que resulta clave en el emprendimiento social, pues éste nace de ellos mismos.

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema: fueron los mismos miembros de la comunidad quienes identificaron que el contextos ecológico ambiental permitía la truchicultura, pese a que el Ministerio de Pesquería dijo que no era apto.
- Innovación: adaptaron la producción de truchas a las condiciones particulares de la zona. Desarrollo su propia tecnología “Tecnología iniquilla”, crianza, procesamiento y venta (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Integralidad: capacitaciones prácticas y teóricas; comités ejecutores de producción, comercialización, fiscalización, capacitación, transporte, deportes, cultura y turismo (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).

- Transferencia/Apropiación: la comunidad se adueña tanto de los conocimientos como del modelo de gestión.
- Participación de la Comunidad: la comunidad es parte de una asamblea general y administración del proyecto.

g. Programa de prevención de violencia a través de proyectos de resolución de conflictos y mediación de pares en escuelas con niños y jóvenes en riesgo y en grupos de educación no formal, Argentina

Factores contextuales

- Incentivos: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social. Pese a ello la comunidad en ese momento se ve inmersa en un entorno donde han aumentado los grupos en riesgo social y los índices de violencia escolar.
- Apoyo de agentes externos:
- Institucionalidad favorable: este emprendimiento social no requiere de un tipo especial de institucionalidad, pero cabe destacar que actualmente ha sido adoptado por el Ministerio de educación.

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: no presenta alianzas estratégicas
- Transparencia en la gestión: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.
- Múltiples fuentes de financiamientos: Fundación AVINA y Cooperart Cursos, Ministerio de Educación de la Argentina y de la Municipalidad de Bariloche, aportes voluntarios de los padres de familia (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Planificación Estratégica: se hace una planificación específica para cada escuela, de acuerdo a las características y grado de violencia que se vive en ese lugar, a través de actividades planeadas.

- Flexibilidad al cambio: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: no se cuenta con información sobre el liderazgo, pero sí sobre las redes de contactos entre los que se encuentran el *New Mexico Center for Dispute Resolution* y el Ministerio de Educación de Chile⁵. En lo que se refiere a la detección de oportunidades resalta el uso de pares para la solución de los problemas.
- Equipo emprendedor: es necesario tanto el compromiso como la dedicación y habilidades del equipo emprendedor de modo que sean capaces de capacitar a los voluntarios y docentes. En esta iniciativa también se detectó la necesidad de que no solo sea el equipo emprendedor sino que la comunidad la que cuente con estas tres características.

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema: Fundación a cargo el proyecto detectó a través de sus actividades de asesorías escolares la violencia escolar que se vivía. En la actualidad lo hace el Ministerio de Educación, quienes se contactan con este emprendimiento social.
- Innovación: uso de estudiantes mediadores de conflictos.
- Integralidad: incluye planificación curricular, demostraciones, reuniones quincenales para ir perfeccionando. Formación de la siguiente generación en su escuela y en otras; talleres paralelos para padres, docentes y alumnos (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Transferencia/Apropiación: altamente replicable a otras escuelas y naciones de la región, dado que es este nuevo modelo educativo el que es adoptado por cada institución.

⁵ Información obtenida en FUNDACIÓN ALTERNATIVA [en línea] <<http://www.falternativa.org.ar/historia.html>>, [consulta: 6 de Enero 2013]

- Participación de la Comunidad: emprendimiento social es gestionado por padres, madres, docentes y alumnos; además del voluntariado mismo.

h. Sistema de sostén para adolescentes tutelados,

Factores contextuales

- Incentivos: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social.
- Apoyo de agentes externos: el Ministerio de Educación de la Provincia de Buenos Aires ha brindado la certificación a este sistema.
- Institucionalidad favorable: inicialmente era casi imposible la reinserción de adolescentes marginados o delincuentes. Pese a ello, legalmente pueden ser autorizados por un juez para el ingreso al sistema, permitiendo la existencia de este sistema.

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: cuentan con un convenio con el Colegio de Psicólogos para que profesionales cobren lo mínimo posible.
- Transparencia en la gestión: desarrollada principalmente para la obtención de certificación.
- Múltiples fuentes de financiamientos: inicialmente contaron con un presupuesto propio, pese a lo anterior siguen dependiendo de los recursos de terceros y no se autosustentan, entre los aportes cuentan con los recursos públicos de fondos del Poder Judicial para monto legal de las becas y costos administrativos; Fundación Renault y del Consejo de Niñez y Adolescencia (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Planificación Estratégica: tienen todo un equipo para brindar un apoyo integral, incluyendo asociaciones con instituciones especializadas, pero no se desvían de la atención de jóvenes con problemas penales o de protección (mantienen el foco inicial del emprendimiento social)

- Flexibilidad al cambio: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: entre las redes de contacto se encuentra el : trabajo con distintas áreas, respecto al liderazgo no se cuenta con información que permita aseverar que es clave para el éxito de esta iniciativa, la detección de la oportunidad resulta esencial al comprender a los jóvenes como capaces de responsabilizarse por su propia vida.
- Equipo emprendedor: es necesario tanto el compromiso como la dedicación y habilidades del equipo emprendedor de modo que sean capaces de acompañar y dar seguimiento a la vida de los adolescentes, quedando al cuidado de ello legalmente. En esta iniciativa también se detectó la necesidad de que no solo sea el equipo emprendedor sino que la comunidad la que cuente con estas tres características.

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema: Procuración detectó que cerca del 70% de los adultos en penitenciarías tuvieron problemas en los juzgados de menores (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Innovación: logran que los jóvenes se vuelvan responsables de su futuro con acompañamiento y ayuda en lugar de castigarlos (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Integralidad: equipos interdisciplinarios revisan los casos; brindan apoyo legal, psicológico, social, capacitación y redacción de informes.
- Transferencia/Apropiación: ha logrado su replicación del modelo para 1892 jóvenes.
- Participación de la Comunidad: jóvenes requieren responsabilizarse y firmar un “Convenio de Responsabilidad”.

i. Programa para la gestión del conflicto escolar, Hermes, Colombia

Factores contextuales

- Incentivos: no se identificó este factor en el emprendimiento social, esto es un modelo previamente probado.
- Apoyo de agentes externos: apoyo del BID a la Cámara de Comercio de Bogotá
- Institucionalidad favorable: preocupación de la - Cámara de Comercio de Bogotá

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: entre los comités de convivencia y el gobierno escolar. Además se convirtieron en miembros de la Red Nacional de Gestores y Conciliadores Escolares.
- Transparencia en la gestión: solo ocurre comunicacionalmente.
- Múltiples fuentes de financiamientos: requieren de US\$533.000, lo que han sido aportados en un 80% por la Cámara de Comercio de Bogotá. Los materiales y honorarios son cubiertos en un 50% Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Planificación Estratégica: ambos grupos promueven sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo.
- Flexibilidad al cambio: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: la red de contactos está compuesta por con autoridades públicas de educación locales, distritales y/o departamentales (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010); en lo referente al liderazgo, dado que cada institución es en sí un nuevo emprendimiento social, son los jóvenes estudiantes los líderes que intervienen directamente en la propuesta y elección de equipos;
- Equipo emprendedor: compromiso como la dedicación y habilidades del equipo emprendedor es clave para poder empoderar tanto a alumnos como al resto de la comunidad educativa. En esta iniciativa también se

detectó la necesidad de que no solo sea el equipo emprendedor sino que la comunidad la que cuente con estas tres características, especialmente por parte de alumnos, quienes dirigen esta iniciativa en cada institución.

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema: evaluación de metodologías previamente utilizadas que se adaptaran a la realidad de cada comunidad en particular.
- Innovación: utilizar a los alumnos como eje central y a los docentes como agentes motivadores con el uso de la inteligencia emocional (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Integralidad: capacitación técnica para docentes, además sobre métodos alternos de solución de conflictos (inteligencia emocional).
- Transferencia/Apropiación: este emprendimiento social pasó a convertirse en un política pública gracias al convenio con la Secretaría de Educación de Bogotá, siendo utilizado en 47 colegios públicos (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Participación de la Comunidad: es la comunidad educativa la que debe encargarse de la gestión y promoción

j. Prevención del fenómeno de droga y mara en áreas urbano marginales y rurales, Guatemala

Factores contextuales

- Incentivos: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social. Pese a ello la comunidad en ese momento se ve inmersa en un entorno donde se presenta una población vulnerable dados los bajos niveles de educación, pandillas y traficantes
- Apoyo de agentes externos: no se identificaron.
- Institucionalidad favorable: cuenta con aprobación legal para sus actividades. Pese a lo anterior, no existe apoyo a los adolescentes para

que puedan surgir, tampoco se ha logrado controlar el tráfico de droga ni las pandillas urbanas.

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: Instituto Tecnológico de Monterrey en México para cursos (1500 estudiantes); OSALE Oficina de Asesoría Laboral y Empresarial
- Transparencia en la gestión: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.
- Múltiples fuentes de financiamientos: cuenta con el financiamiento de un 8% de Ministerio de Educación de Guatemala, un 24% por parte del BID y un 24% de CORDAID (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Planificación Estratégica: solo se han dedicado a niños y adolescentes que viven en este tipo de comunidades.
- Flexibilidad al cambio: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: establecen redes de contactos por medio de redes sociales y captación de líderes; en cuanto al liderazgo, no se tiene información del equipo en sí, pero sí de la comunidad donde se desarrolla de manera participativa a través de la autogestión⁶
- Equipo emprendedor: pese a que es necesario el desarrollo y compromiso del equipo que desarrolla estas actividades, y sus conocimientos que traspasan a la comunidad, es vital que los jóvenes ex - pandilleros colaboren y den el ejemplo.

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema:
- Innovación: el desarrollo del trabajo entre pares.

⁶ Información obtenida en GRUPO CEIBA [en línea]
<http://www.grupoceiba.org/web/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=15>, [consulta: 6 de Enero 2013]

- Integralidad: se entrega educación sobre SIDA y D.D.H.H. a toda la comunidad, capacitación en tecnología empresarial y cooperativa a los jóvenes entre 15 y 24 años y educación formal a niños y adolescentes excluidos.
- Transferencia/Apropiación: es transferible a otras comunidades, en Chimantenalgo, Escuintla, Izabal, Quetzaltenango, Sacatepéquez y Guatemala (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Participación de la Comunidad: se entregan programas que son solicitados por la misma comunidad, en lugar de entregarlos de manera asistencialista.

k. Abuelas Cuentacuentos, Argentina

Factores contextuales

- Incentivos: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social.
- Apoyo de agentes externos: empresas externas aportan recursos para llevar a cabo la idea.
- Institucionalidad favorable: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social.

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: no se detectaron alianzas.
- Transparencia en la gestión: cada abuela llena una ficha con nº niños, edades, texto, describe lo ocurrido operacional y emocionalmente y hace una evaluación. Comunicación telefónica semanal con abuelas e instituciones; reuniones mensuales con abuelas; 4 veces al año se realizan capacitaciones (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Múltiples fuentes de financiamientos: no tienen múltiples fuentes de financiamiento. Solamente tuvieron donaciones en 2007 por un monto

de US\$148.000; 71% de los aportes son para valoraciones de mercado (no se incurren en esos costos) y 3,3% en el costo administrativo.

- Planificación Estratégica: Selección específica de las escuelas en base a lo planteado inicialmente en el emprendimiento social, posterior a ello se realiza un trabajo en conjunto con la dirección de las escuelas para establecer el cronograma.
- Flexibilidad al cambio: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: las redes de contactos con periodistas y medios de comunicación, respecto al liderazgo no se cuenta con información para determinarlo como un factor relevante para el éxito,
- Equipo emprendedor: una vez más, pese a que el equipo emprendedor debió dar tiempo y conocimientos para que este emprendimiento social fuera exitoso, se requiere que la comunidad (abuelas voluntarias, empresas privadas y profesionales de la didáctica y pedagogía) se entreguen por completo a estas actividades.

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema: surge del escritor argentino Mempo Giardinelli por su preocupación frente a los escasos hábitos de lectura de la población argentina, en especial en los estratos más bajos (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Innovación: dar sentido a las funciones del adulto mayor y el incentivo de la lectura como aspecto cultural, además de estimularlo de forma pedagógica.
- Integralidad: se muestra integralidad al trabajar tanto con niños como con adultos para la mejor calidad de vida y desarrollo social.
- Transferencia/Apropiación: la experiencia puede ser replicada en toda la región.

- Participación de la Comunidad: comunidad decide si requiere los servicios o no, pero bajo la exigencia de que no sea ocasional sino un plan de actividades. Además de la necesidad de abuelas voluntarias.

I. Nuestras huellas. Una experiencia de construcción del aprendizajes desde la escuela tradicional hacia la interculturalidad, Argentina

Factores contextuales

- Incentivos: impulso cultural a la comunidad a través de la identificación cultural; también la clara falta del uso de la escritura y lectura occidental entre los beneficiarios.
- Apoyo de agentes externos: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social.
- Institucionalidad favorable: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social.

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social.
- Transparencia en la gestión: no se cuenta con información que permita identificar como un factor en el emprendimiento social.
- Múltiples fuentes de financiamientos: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social. Solamente cuentan con el presupuesto provincial de US\$18.000 (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Planificación Estratégica: se ha mantenido el foco social de la organización, de modo tal que se ha calendarizado su accionar en 3 etapas, con distintos grupos de estudiantes (planificación y propuesta, implementación; evaluación del conjunto de actividades) (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).

- Flexibilidad al cambio: no se cuenta con información que permita identificar como un factor en el emprendimiento social.

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: no se identifican redes de contactos, no se cuenta con información que permita identificar al liderazgo como un factor en el emprendimiento social, pero sí la detección de oportunidades a través de la retroalimentación de subproyectos.
- Equipo emprendedor: requiere que todo el equipo y quienes colaboran en esta iniciativa dediquen su tiempo y se comprometan con el aprendizaje íntegro de forma de traspasar sus conocimientos.

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema: se identifica una clara necesidad de incorporar el lenguaje occidental como medio y no terminar con la cultura de años
- Innovación: incorporar a toda la comunidad para evitar que se resistan al cambio y mezclar metodologías occidentales con la cultura ancestral.
- Integralidad: se discute con los padres los tópicos a abordar, se forma a los profesores para esta realidad multicultural, incluso se realiza el resurgimiento de la cultura como un aspecto valioso en la vida de la comunidad.
- Transferencia/Apropiación: es la propia comunidad quien se encarga de todo.
- Participación de la Comunidad: los alumnos elaboran una revista escolar trimestral con ayuda de sus familias, además de guiones radiales.

m. Hospedaje estudiantil en familia, Bolivia

Factores contextuales

- Incentivos: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social. Pese a ello la comunidad en ese momento se ve inmersa en un entorno con alta deserción escolar por la lejanía de sus hogares.
- Apoyo de agentes externos: financiamiento de entidades privadas y autoridades de la zona.
- Institucionalidad favorable: apoyo de municipios para la iniciativa.

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: convenio tripartito entre la fundación, gobierno municipal y dirección distrital de Educación (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Transparencia en la gestión: se realizan evaluaciones a final de año. Además, la selección de los participantes la hace una comisión compuesta por la fundación, encargada local, representante de los padres y autoridades educativas locales (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Múltiples fuentes de financiamientos: financiamiento de la Fundación, gobiernos municipales y cooperación alemana GTZ. Junto con esto cuenta con aportes de la comunidad y trabajo voluntario (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Planificación Estratégica: ha mantenido su enfoque inicial, planificando una implementación en 3 partes (preparación y planificación, implementación e instalación) (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Flexibilidad al cambio: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social.

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: es clara la red de contactos, pese a no ser exclusiva del gerente: "INNOVEMOS - Red Regional de Innovaciones

Educativas Para América Latina y el Caribe" de la UNESCO, red de Intercambio y Difusión de Experiencias Exitosas (IDEEA).⁷ En cuanto a la detección de oportunidades, es la propia comunidad la que solicita el servicio. No se tiene información sobre el liderazgo.

- Equipo emprendedor: más que un miembro del equipo emprendedor, es un miembro clave en la organización en sí: encargada informa a padres, supervisa a familia anfitriona, asegura el bienestar de los becados, calidad del almuerzo (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010). Junto con ello, la comunidad también requiere comprometerse a través de la firma de compromisos.

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema: es la Fundación a cargo del emprendimiento social la que identifica el problema social y evalúa la posibilidad de desarrollo de este proyecto.
- Innovación: conservar el lazo con la familia a costos menores que los internados (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Integralidad: no solo hospedaje, sino áreas de apoyo en los estudios y distracciones, junto con capacitación a maestros de escuelas.
- Transferencia/Apropiación: de acuerdo a CEPAL es altamente replicable en toda Latinoamérica.
- Participación de la Comunidad: 6 meses antes de la implementación la comunidad analiza las posibilidades y distribuye a los alumnos.

n. Acciones de Salud Comunitaria en la Floresta Nacional de Tapajós, Brasil

Factores contextuales

- Incentivos: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social. Pese a ello la comunidad, debido a el difícil acceso geográfico, de

⁷ Información obtenida en FUNDACIÓN PUEBLO [en línea] < <http://www.fundacionpueblo.org/mision.php?lang=es> >, [consulta: 6 Enero 2013]

comunicación y de personal, se encuentra impedido de un servicio de salud pública para 1100 familias (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).

- Apoyo de agentes externos: cuenta con el apoyo de municipio, también entidades de políticas públicas de la Selva Nacional de Tapajós
- Institucionalidad favorable: está abierta a la discusión de políticas públicas, pero en sí no brinda acceso a la comunidad.

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: realizan actividades junto a las autoridades potenciando su capacidad de atender a la población; también están asociados a establecimientos públicos de salud para controlar la salud de niños y niñas menores de 5 años. Navío Abaré financiado por ONG holandesa Tierra de Hombres (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Transparencia en la gestión: no se maneja información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.
- Múltiples fuentes de financiamientos: aportes de los municipios para el pago a los agentes comunitarios de salud; TAM, BNDES, Itaú, Alcoa, Oikos, GIZ, LAZ, Telecentros BR y Ford Foundation⁸
- Planificación Estratégica: trabajo multidisciplinario, trabajando de acuerdo a las políticas públicas existentes
- Flexibilidad al cambio: adaptación según necesidades locales y dinámicas establecidas

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: entre las redes de contacto con las que se cuentan están: “municipios y centros de salud; del SE: GTA, FAS, Redes Ashoka, Rede CGI, RENOVE, GEOLAB da Amazônia, PREA”⁹; no se cuenta con información sobre el liderazgo en la organización; las oportunidades han sido detectadas con ayuda de los municipios.

⁸ Información obtenida de SAUDE ALEGRIA, [en línea] : < <http://www.saudeealegria.org.br/institucional.php>>, [consulta: 6 de Enero 2013]

⁹ Información obtenida de SAUDE ALEGRIA [en línea]: < <http://www.saudeealegria.org.br/institucional.php>>, [consulta: 6 de Enero 2013]

- Equipo emprendedor: la dedicación y compromiso al igual que en los casos anteriores se descubren, más que en el equipo emprendedor, en los voluntarios, quienes deben firmar contratos como Agentes Comunitarios de Salud

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema: consideran tanto la realidad de la comunidad como aspectos de sustentabilidad y desarrollo social.
- Innovación: incluye a la comunidad en el desarrollo de políticas públicas, encontrando formas de integrarla a un sistema de salud pese a su difícil acceso
- Integralidad: se apoyan las áreas de salud, educación, comunicación social, organización comunitaria y desarrollo de trabajo y generación e ingreso. También se realiza la capacitación de los monitores (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Transferencia/Apropiación: la comunidad se encarga de la gestión del emprendimiento en su comunidad por medio de comités.
- Participación de la Comunidad: son los monitores voluntarios, monitorean, construyen a través de sus líderes el plan de actividades junto a quienes están a cargo de las políticas públicas.

o. Trébol de Cuatro Hojas: Estrategia de reducción de la morbimortalidad materna, perinatal e infantil, Brasil

Factores contextuales

- Incentivos: ley establece el apoyo del municipio a la salud de los pobladores.
- Apoyo de agentes externos: "...sistema público local, estadual y federal, y la sociedad civil [...] y empresas..." (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010: p.124).

- Institucionalidad favorable: inversiones del gobierno municipal y programas del PSF para que la población tuviera acceso a la salud posibilita la intervención (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: Comité de Prevención de la Mortalidad Materna, Perinatal e infantil.
- Transparencia en la gestión: netamente comunicacional, al incluir actores tanto de los distintos servicios de salud y los coordinadores por medio de reuniones programadas, con ayuda del municipio (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Múltiples fuentes de financiamientos: Fondo Municipal de Salud y donaciones de sociedad civil y empresas
- Planificación Estratégica: se han dedicado exclusivamente a la morbimortalidad y para ello cuentan con 48 equipos en distintas zonas geográficas según el perfil poblacional.
- Flexibilidad al cambio: adecuación según las necesidades de salud de cada subcomunidad.

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: cuenta con red de contactos intersectorial, no se tiene información sobre el liderazgo como factor clave del éxito, pero sí sobre la detección de oportunidades dada la experiencia municipal en salud.
- Equipo emprendedor: requiere dedicación y compromiso, además de los conocimientos técnicos para acompañar a la familia hasta que se haya eliminado el riesgo.

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema: ONU y autoridades municipales por separado detectan altos índices de pobreza y mortalidad de madres e hijos. Realización de entrevistas a la comunidad.

- Innovación: la existencia de madres sociales como un sistema de salud en conjunto con el gobierno municipal.
- Integralidad: se entregan cuidados en cuatro etapas (prenatal, parto y puerperio, del nacimiento y periodo neonatal, y los primeros 2 años de vida); apoyo social y de una red intersectorial (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Transferencia/Apropiación: replicable en otros municipios y además ajustable a políticas de otros países de Latinoamérica (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Participación de la Comunidad: ayudan a identificar los problemas colaborando con un equipo de profesionales.

p. Travesuras Infantiles, Brasil

Factores contextuales

- Incentivos: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social.
- Apoyo de agentes externos: Asociación Brasileña de Educadores de Deficientes Visuales y Secretaría de Educación Especial del Ministerio de la Educación.
- Institucionalidad favorable: Alcalde el año 2001 creó la Coordinación de Educación Especial (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: convenios con instituciones médicas para la toma de exámenes y trabajo voluntario de los psicólogos (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010)
- Transparencia en la gestión: solo comunicacional por medio de reuniones quincenales, semanales y mensuales.

- Múltiples fuentes de financiamientos: agencias internacionales, donaciones individuales, venta de productos y presupuesto de educación del municipio (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010: p. 130)
- Planificación Estratégica: solo se dedican a niños con discapacidad visual, a través de todo un análisis de 6 meses para planificar para el segundo semestre.
- Flexibilidad al cambio: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: en sus redes de contacto centros de salud, escuelas, familias y municipios; no se cuenta con información que permita identificar al liderazgo como factor de éxito en el emprendimiento social; la detección de oportunidades deriva del diagnóstico del problema.
- Equipo emprendedor: requiere dedicación y compromiso, más que del equipo emprendedor, de los profesores (miembros del equipo de voluntarios y a sueldo, pero no del equipo emprendedor).

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema: grupo GASSB detectó la falta significativa de atención y apoyo a personas con deficiencias visuales.
- Innovación: profesores itinerantes para apoyar a la comunidad educativa.
- Integralidad: trabajo en la escuela, sensibilización de la familia y el apoyo directo de los niños.
- Transferencia/Apropiación: replicabilidad en otros municipios ya que no requieren de instalaciones especiales.
- Participación de la Comunidad: participación de los docentes en reuniones quincenales, semanales del CAP, mensuales con el directorio del GASSB (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).

q. Atención en salud integral a la población indígena altamente móvil, Costa Rica

Factores contextuales

- Incentivos: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social.
- Apoyo de agentes externos: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social.
- Institucionalidad favorable: Área de Salud de Coto Brus recibió la instrucción de la Dirección General de la Caja de analizar posibles soluciones para mejorar las condiciones de salud de los ngöbe-buglé (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010: p. 132).

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: Fondo de Población de las Naciones Unidas en Panamá
- Transparencia en la gestión: estados financieros auditados, informes anuales de gestión y finanzas.
- Múltiples fuentes de financiamientos: cuenta con un 67% aporte local y un 33% Banco Mundial por la Organización Internacional de Migraciones
- Planificación Estratégica: ha mantenido su foco en dar soluciones a la comunidad y en el problema social identificado.
- Flexibilidad al cambio: altamente flexible pues incorpora y saca elementos según las características de la población.

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: no cuentan con redes de contactos, tampoco hay información que señale el liderazgo como un aspecto clave, pero la oportunidad surge de ir probando para tratar de ajustar la solución.
- Equipo emprendedor: requiere dedicación, compromiso y habilidades no solo del equipo emprendedor sino que de todos los que trabajan en la organización y de la comunidad también.

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema: surge desde el mismo sistema de salud.
- Innovación: se realiza una capacitación tanto de asesores culturales como de funcionarios públicos en cultura e idioma.
- Integralidad: se entregan tanto servicios de salud básicos como a su vez se promueve la prevención de enfermedades y se sensibiliza a los funcionarios públicos y población general - (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Transferencia/Apropiación: es un emprendimiento social replicable.
- Participación de la Comunidad: indígenas que ya viven en el país son capacitados para promover la prevención de enfermedades, detección activa y continua (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).

r. Programa comunitario de salud-Salud responsabilidad de todos, Paraguay

Factores contextuales

- Incentivos: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social.
- Apoyo de agentes externos: el accionar indirecto de UNICEF y la Organización Panamericana de la Salud y Ministerio de Salud Pública; también son apoyados por el Centro de Información y Recursos para el Desarrollo del Paraguay.
- Institucionalidad favorable: "...Ley 10339 crea Sistema Nacional de Salud que apoya la descentralización de la salud [...] Marco legal formal que ampara las donaciones, con la promulgación de una ley en 2006..." (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010: p. 136).

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social
- Transparencia en la gestión: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.
- Múltiples fuentes de financiamientos: donaciones voluntarias; contribuciones fiscales de instituciones locales, departamentales y nacionales. Además tiene ingresos propios por la venta de un seguro adicional por un monto de US\$2,50.
- Planificación Estratégica: todo se encuentra dentro del Plan de Salud Local.
- Flexibilidad al cambio: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: no se identifican redes de contactos, tampoco se cuenta con información que permita identificar al liderazgo como factor de éxito,
- Equipo emprendedor: las tres características se encuentran principalmente del Comité y el CLS.

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema: censo socio sanitario.
- Innovación: el surgimiento de la salud pública proviene de la participación de la misma comunidad, teniendo como resultado atención gratuita.
- Integralidad: odontología, pediatría, internaciones y operaciones.
- Transferencia/Apropiación: altamente replicable en la región.
- Participación de la Comunidad: Comisión de Saludo compuesta por miembros de la Alcaldía, servicio de salud y líderes de la comunidad.

s. Copa de Agua Fresca de la Liga Medioambiental de Fútbol, Belice

Factores contextuales

- Incentivos: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social.
- Apoyo de agentes externos: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social.
- Institucionalidad favorable: se detectó protección de la zona, pero falta de instrucción a la comunidad

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social.
- Transparencia en la gestión: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.
- Múltiples fuentes de financiamientos: inicialmente contó con *Mesoamerican Barrier Reef Systems*, Banco Mundial y Fondo para Medio Ambiente Global; Fundación Coca-Cola; TIDE US\$10.000. También cuenta con el apoyo económico de organizaciones internacionales, empresas privadas, sector público, donantes individuales, comunidad (especies y trabajo voluntario) US\$27.000 - (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Planificación Estratégica: se han acotado a ese único deporte y fines ecológicos.
- Flexibilidad al cambio: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: no existen redes de contactos, tampoco se cuenta con información sobre el liderazgo y respecto a las oportunidades surgen del conocimiento de la motivación que genera el futbol.

- Equipo emprendedor: al igual como se ha visto en los casos anteriores, más allá del equipo emprendedor, la dedicación, compromiso y habilidades (que por lo demás, sí las tienen) deben estar presentes también en la comunidad.

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema: realizado por los equipos de la comunidad
- Innovación: desarrollo de conciencia ambiental gracias a un deporte popular.
- Integralidad: se ejecuta en áreas de entretención, educación ambiental y protección del medio ambiente.
- Transferencia/Apropiación: cada comunidad es capaz de diseñar, ejecutar y mantener proyectos ambientales, incorporándolo a sus prácticas diarias (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Participación de la Comunidad: se cuenta con la revisión de la propuesta por parte de los líderes comunitarios y su apoyo para trabajarla en conjunto.

t. Programa de erradicación del trabajo infantil y protección de los adolescentes en el trabajo doméstico, Brasil

Factores contextuales

- Incentivos: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social.
- Apoyo de agentes externos: Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- Institucionalidad favorable: programas gubernamentales que aseguran el acceso al sistema escolar público.

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: distintas instituciones tanto gubernamentales como civiles.
- Transparencia en la gestión:
- Múltiples fuentes de financiamientos: reciben aportes de Cooperación para el desarrollo de países emergentes, Petróleo Brasileiro S.A., VISA, UNESCO, Ministerio de Cultura, por un monto de US\$200.000 (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010: p.146).
- Planificación Estratégica: no se salen del rol de eliminar trabajo infantil y juvenil
- Flexibilidad al cambio: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: se cuenta con redes de contacto e identificación de oportunidades en el desarrollo de alternativas de sustento para las familias, pero respecto al liderazgo, - no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.
- Equipo emprendedor: requiere la dedicación y compromiso, además de habilidades técnicas y sociales para poder trabajar con niños, padres, adolescentes y en la búsqueda de apoyo legal.

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema: entrevistas con familias afectadas por el trabajo infantil y juvenil.
- Innovación: trabajo en red con el sector público y privado para generar ingresos a las familias y facilitar la eliminación del trabajo doméstico infantil (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Integralidad: entregan acceso a salud, asistencia psicológica, servicios de orientación jurídica y social, recreación, programas de alfabetización y educación; creación de pequeñas empresas y microcréditos (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).

- Transferencia/Apropiación: Asamblea legislativa del año 2004 y la creación de un Frente Parlamentario de Defensa de los Derechos de los Niños y Adolescentes. (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Participación de la Comunidad: incluyen tanto a padres, madres e hijos, además de las autoridades.

u. Observatorio social de Maringá, Brasil

Factores contextuales

- Incentivos: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social.
- Apoyo de agentes externos: Asociación Comercial e Industrial, Orden de Abogados do Brasil, Club Rotario el Club de los Leones, SII, Secretaría Municipal y Estadual de Educación, Consejo de Desarrollo del Estado de Paraná, universidades, Cooperativa de Maringá, entre otras - (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Institucionalidad favorable: no existe, pues están en presencia de altos niveles de corrupción, desfalco de las arcas públicas de la Alcaldía de Maringá (US\$57.000.000)

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: Servicio Brasileiro de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) y Asociaciones de Comercio.
- Transparencia en la gestión: entrega de informes semestrales.
- Múltiples fuentes de financiamientos:
- Planificación Estratégica: se ha mantenido trabajando en 6 áreas que permite la persecución exclusiva del objetivo de control del uso de los dineros públicos.
- Flexibilidad al cambio: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social.

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: el liderazgo es ejercido a través de 11 funcionarios coordinadores, entre su red de contactos se tienen a todas las instituciones aliadas, la oportunidad fue identificada en el interés de las personas.
- Equipo emprendedor: compromiso, dedicación y conocimientos de los funcionarios y la comunidad.

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema: debido al escándalo de corrupción se detectó la necesidad de fiscalización
- Innovación: sociedad completa trabaja para prevenir y atacar la corrupción, siendo capacitada y contando con el compromiso del sector público (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Integralidad: "...optimización de la gestión pública [...] seguimiento a las actividades del Poder Legislativo Municipal [...] Acompañamiento en procesos de licitación [...] Conferencias, capacitación y motivación de empresarios [...] concursos sobre auditoría ciudadana..." (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010: p. 148-150).
- Transferencia/Apropiación: replicado en 52 ciudades de Brasil
- Participación de la Comunidad: activa participación en el control ciudadano del uso de los recursos públicos

v. Del campamento al barrio: Implementación de mesas participativas de trabajo en los campamentos de la Región Metropolitana por parte de los pobladores y voluntarios de Un Techo para Chile

Factores contextuales

- Incentivos: reducción de impuestos de donaciones de empresas.

- Apoyo de agentes externos: autoridades municipales, gobierno central, empresas privadas.
- Institucionalidad favorable: la existencia de un Fondo Solidario de Vivienda del Ministerio de Vivienda y Urbanismo de Chile.

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: cuenta con Deloitte, quien audita los E.E.F.F.
- Transparencia en la gestión: presentación de estados financieros auditados.
- Múltiples fuentes de financiamientos: donaciones de empresas 72,3%, donaciones particulares 25,7%, aporte de funcionarios 1,9% - (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Planificación Estratégica: sus diferentes iniciativas se mantienen en el mismo objetivo de habilitación social.
- Flexibilidad al cambio: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: entre su red de contactos se encuentran empresas para insertar socialmente a la comunidad, en cuanto al liderazgo se ha presentado tanto en la comunidad como en la organización con Felipe Berríos inicialmente. También fueron capaces de detectar la oportunidad de las viviendas de emergencia.
- Equipo emprendedor: tiempo, conocimientos de profesionales, construcción; pero resulta clave el rol de los voluntarios jóvenes.

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema: voluntarios de UTPCH realizan diagnóstico a través de su centro de investigación y planifican el trabajo con la comunidad.
- Innovación: mezclar el voluntariado universitario con la participación de pobladores para su propia inserción social.

- Integralidad: construcción de viviendas de emergencia, Sede de Capacitación y la Biblioteca; Educación, Salud, Fomento productivo; microcréditos solidarios y asesoría jurídica.
- Transferencia/Apropiación: replicado en 18 países de América Latina.
- Participación de la Comunidad: pobladores forman parte de mesas participativas de trabajo compuestas por profesionales de la institución y voluntarios para que la toma de decisiones incluya las propuestas y opiniones de los representantes de la comunidad. (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010: p.153).

w. De la basura a la rehabilitación, una esperanza integradora, Chile

Factores contextuales

- Incentivos: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social.
- Apoyo de agentes externos: Municipalidad de Vicuña, hospital comunal y organismos provinciales para que surgiera el Centro de Rehabilitación que es la única alternativa de atención. También recibió apoyo del Ministerio de Bienes Nacionales (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Institucionalidad favorable: de organismos gubernamentales

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social.
- Transparencia en la gestión: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.
- Múltiples fuentes de financiamientos: subvenciones, fondo público concursables y premios (UNICEF Y CEPAL), material reciclable, donaciones de la comunidad y beneficiarios directos.

- Planificación Estratégica: han mantenido su foco inicial para la persecución del objetivo social.
- Flexibilidad al cambio: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: la oportunidad identificada fue el reciclaje como fuente de ingreso para tratamientos de personas con discapacidades, su red de contactos corresponde a red de cooperación con entidades privadas que reciclan residuos por medio de UPASOL y sobre el liderazgo no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.
- Equipo emprendedor: son los mismos beneficiarios quienes actúan en esta organización, por lo que el éxito de este emprendimiento social depende de su dedicación, compromiso y habilidades.

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema: miembros de la institución se unen inicialmente porque sus propios familiares no tenían acceso a atención médica. Luego desarrollaron estudios de casos sobre infantes y adolescentes discapacitados de la región donde solo un 2% tiene acceso a rehabilitación
- Innovación: reciclaje para el cuidado ambiental y como fuente de ingreso, de forma de poder obtener un servicio integral a las familias de los discapacitados (asesoramiento, acompañamiento para pensiones y subsidios, emprendimientos) (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Integralidad: reciclaje para generación de ingresos, capacitación en temas de medio ambiente y reciclaje. Oportunidad de trabajo para personas que tienen dificultad de acceso al mundo laboral.
- Transferencia/Apropiación: altamente replicable en todo América Latina.

- Participación de la Comunidad: comunidad participa en el reciclaje convirtiéndose en proveedores de la organización (oficinas públicas, empresas privadas, colegios, negocios y miembros de la comunidad)

x. Defensorías comunitarias: Una respuesta comunitaria a la violencia familiar, Perú

Factores contextuales

- Incentivos: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social.
- Apoyo de agentes externos: solo UNICEF para detección del problema
- Institucionalidad favorable: no existe, además los jueces poco imparciales.

Factores Organizacionales

- Alianzas Estratégicas: no fue posible identificar este factor en el emprendimiento social.
- Transparencia en la gestión: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.
- Múltiples fuentes de financiamientos: UNICEF entregó el primer año US\$128.000, el Consejo Británico US\$106.000, la Cooperación Irlandesa TROCAIRE US\$214.000. Además, se encuentra el voluntariado como un aporte de la comunidad misma (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Planificación Estratégica: han mantenido su foco inicial para la persecución del objetivo social.
- Flexibilidad al cambio: no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social.

Factores del Equipo Emprendedor

- Habilidades gerenciales: sobre el liderazgo no se cuenta con información que permita identificar este factor en el emprendimiento social; la red de contactos se crea entre las defensoras de distintas comunidades para

intercambiar experiencias; además, se identificó la detección de oportunidades en las mujeres con conocimientos étnicos.

- Equipo emprendedor: son los mismos beneficiarios quienes actúan en esta organización, por lo que el éxito de este emprendimiento social depende de su dedicación, compromiso y habilidades, especialmente en el idioma quechua. El equipo también está muy involucrado al encargarse de todos los aspectos para el funcionamiento de la defensoría.

Factores de la Solución al problema social

- Diagnóstico preciso del problema: estudio de Organización Panamericana de la Salud del 2000 identificó que el 69% de las mujeres de Cusco sufrían violencia intrafamiliar. Esto motiva al Instituto de Defensa Legal a trabajar en dicha zona (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Innovación: defensoras de la comunidad organizadas para apoyar a las mujeres maltratadas, junto con la forma de capacitación (Rey de Marulanda y Tancredi. 2010).
- Integralidad: legal y psicológico, capacitación de mujeres que manejan el idioma quechua para apoyar a otras mujeres que sufren violencia intrafamiliar.
- Transferencia/Apropiación: Replicado en Venezuela y transformado en política pública
- Participación de la Comunidad: voluntarias como defensoras deben capacitarse para convertirse en difusoras y acompañantes del proceso de defensorías comunitarias, elaboración de un reglamento de funcionamiento interno, elección de una responsable de equipo.